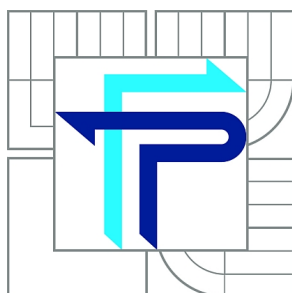




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT**

# **NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ**

**PROPOSAL OF THE IMPROVEMENT OF CUSTOMER SATISFACTION STANDARD**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. MICHAL JANOUŠEK**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.**

**BRNO 2010**

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Janoušek Michal, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Improvement of Customer Satisfaction Standard**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingová komunikace. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, P. Marketing management. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., et al. Moderní marketing. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 23.05.2010

## **Abstrakt**

Diplomová práce s názvem „Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků“ klade důraz na spokojenost zákazníků společnosti STEL Hockey, spol. s r. o., zabývající se provozem hokejové haly. V této práci je zpracována analýza současného stavu společnosti, marketingový výzkum spokojenosti zákazníků a doporučení pro zlepšení nynějších služeb a zavedení nových služeb ve prospěch spokojenosti zákazníků.

## **Abstract**

The thesis “ Proposal of the Improvement of Customer Satisfaction Standard” examines how customers are satisfied with the company STEL Hockey, spol. s r. o., which runs an ice hockey hall. The thesis contains an analysis of the company’s current state, marketing research of customer satisfaction, and suggestions on how to improve the present-day services as well as a proposal for introducing new services in order to enhance customer satisfaction.

## **Klíčová slova**

Měření spokojenosti, marketingový výzkum, spokojenost zákazníka, dotazník, marketingový mix

## **Key words**

Measurement of satisfaction, marketing research, customer’s satisfaction, questionnaire, marketing mix

## **Bibliografická citace**

JANOUSEK, M. *Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků*. Brno:  
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 106 s. Vedoucí diplomové  
práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 28.5.2010

.....

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. PhDr. Ivetě Šimberové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

## **Obsah**

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, METODIKY PRÁCE A VYUŽITÝCH METOD .....</b>	<b>13</b>
2.1 Vymezení problému .....	13
2.2 Stanovení cílů.....	14
2.3 Metodika práce.....	15
2.4 Využívané metody .....	15
2.4.1 PESTE analýza .....	15
2.4.2 Porterův model konkurenčních sil.....	16
2.4.3 SWOT analýza.....	17
<b>3 NEJNOVĚJŠÍ TEORETICKÉ POZNATKY .....</b>	<b>19</b>
3.1 Vztahový marketing .....	19
3.1.1 Zákazník .....	19
3.1.2 Definice hodnoty a uspokojení zákazníka .....	20
3.1.2.1 Spokojenost zákazníka.....	20
3.1.2.2 Sledování spokojenosti zákazníka .....	22
3.1.3 Poskytování hodnoty pro zákazníka a uspokojení zákazníka.....	23
3.1.3.1 Hodnotový řetězec .....	23
3.1.3.2 Komplexní řízení jakosti (TQM) .....	25
3.2 Marketingový výzkum .....	27
3.2.1 Marketingový informační systém.....	27
3.2.1.1 Shromažďování marketingových informací .....	27
3.2.1.2 Využívání interních dat.....	27
3.2.2 Požadavky na marketingový výzkum.....	28
3.2.3 Techniky marketingového výzkumu .....	29
3.2.3.1 Dotazování .....	29
3.2.3.2 Pozorování .....	31
3.2.3.3 Experiment.....	32
3.2.4 Proces marketingového výzkumu.....	32
3.2.4.1 Definování problémů a výzkumných cílů.....	33
3.2.4.2 Sestavení plánu výzkumu .....	34



3.2.4.3 Shromažďování informací .....	34
3.2.4.4 Analýza informací.....	34
3.2.4.5 Prezentace závěrů.....	35
3.3 Marketing služeb .....	35
3.3.1 Vlastnosti služeb a jejich vliv na realizaci marketingového výzkumu.....	35
3.3.2 Komunikační strategie.....	36
3.3.3 Komunikační mix ve službách .....	37
3.3.3.1 Koncept „4P“ .....	37
3.3.3.2. Koncept „7P služeb“ .....	38
<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>40</b>
4.1 STEL Hockey, spol. s r. o. ....	40
4.1.1 Představení a historie firmy .....	40
4.1.2 Předměty podnikání .....	41
4.1.3 Současnost firmy .....	42
4.1.4 Vize společnosti do budoucna .....	44
4.1.4.1 Hledání nových partnerů ze zahraničí.....	44
4.1.4.2. Celková dostavba areálu .....	45
4.1.4.3. Čerpání dotací .....	45
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	45
4.2.1 Politické a právní prostředí.....	46
4.2.2 Ekonomické prostředí.....	46
4.2.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí .....	47
4.2.4 Technické a technologické prostředí .....	48
4.2.5 Ekologické prostředí.....	48
4.3 Analýza oborového prostředí .....	48
4.3.1 Analýza trhu a konkurence .....	49
4.3.2 Porterův model konkurenčních sil.....	51
4.3.2.1 Smluvní síla odběratelů.....	52
4.3.2.2 Smluvní síla dodavatelů .....	52
4.3.2.3 Riziko vstupu potenciálních konkurentů .....	53
4.3.2.4 Rivalita mezi stávajícími konkurenty .....	54
4.3.2.5 Hrozba substitučních výrobků .....	54
4.4 Analýza vnitřního prostředí.....	54
4.4.1 Analýza stávajících cílů firmy .....	55

4.4.2 Organizační struktura společnosti .....	55
4.4.3 Firemní kultura .....	56
4.4.4 Návštěvnost ledových ploch.....	57
4.4.4.1 Návštěvnost plochy s evropskými rozměry .....	57
4.4.4.2 Návštěvnost plochy s NHL rozměry .....	58
4.5 Marketingový mix .....	58
4.5.1 Produkt .....	59
4.5.2 Cena .....	60
4.5.3 Distribuce .....	61
4.5.4 Komunikační politika .....	61
4.5.5 Lidé.....	62
4.5.6 Procesy .....	63
4.5.7 Materiální prostředí .....	64
4.6 SWOT analýza .....	65
4.6.1 Přednosti (silné stránky) .....	66
4.6.2. Nedostatky (slabé stránky) .....	66
4.6.3 Příležitosti.....	67
4.6.4 Hrozby .....	68
4.6.5 Strategie SWOT.....	69
4.6.5.1 Strategie SO .....	69
4.6.5.2 Strategie WO.....	69
4.6.5.3 Strategie SW .....	70
4.6.5.4 Strategie WT .....	70

## **5 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI STEL HOCKEY..... 71**

5.1 Cíle výzkumu .....	71
5.2 Proces výzkumu .....	71
5.2.1 Tvorba dotazníku.....	72
5.2.2 Výběr vzorku pro dotazování a metoda sběru dat .....	72
5.2.3 Vyhodnocení dat.....	73
5.2.3.1 Vyhodnocení dat – otázka č. 1 .....	74
5.2.3.2 Vyhodnocení dat – otázka č. 2 .....	75
5.2.3.3 Vyhodnocení dat – otázka č. 3 .....	76

5.2.3.4 Vyhodnocení dat – otázka č. 4.....	77
5.2.3.5 Vyhodnocení dat – otázka č. 5.....	78
5.2.3.6 Vyhodnocení dat – otázka č. 6.....	79
5.2.3.7 Vyhodnocení dat – otázka č. 7.....	80
5.2.3.8 Vyhodnocení dat – otázka č. 8.....	81
5.2.3.9 Vyhodnocení dat – otázka č. 9.....	82
5.2.3.10 Vyhodnocení dat – otázka č. 10.....	83
5.2.3.11 Vyhodnocení dat – otázka č. 11.....	84
5.2.3.12 Vyhodnocení dat – otázka č. 12.....	85
5.2.3.13 Vyhodnocení dat – otázka č. 13.....	86
5.2.3.14 Vyhodnocení dat – otázka č. 14.....	87
5.2.3.15 Vyhodnocení dat – otázka č. 15.....	88
<b>6 NÁVRHY VLASTNÍHO ŘEŠENÍ.....</b>	<b>90</b>
6.1 Rozšiřující služby společnosti.....	91
6.2 On-line rezervace .....	92
6.3 Systém ohlášení nečekaných změn .....	93
6.4 Vylepšení vstupní části haly.....	94
6.5 Snižování cen v restauraci.....	95
6.6 Změna úklidového řádu.....	96
6.7 Zřízení pozice „vrátný – hlídač“ .....	96
6.8 Ekonomické zhodnocení návrhů .....	97
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>104</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

# 1 ÚVOD

Pro tuto diplomovou práci jsem si zvolil společnost STEL Hockey, spol. s r. o. Je to společnost zabývající se provozem Hokejové haly dětí a mládeže v Brně, která zajišťuje provoz dvou ledových ploch.

Diplomová práce je rozdělena na 6 významných oddílů. V prvním oddíle jsou vymezeny konkrétní problémy společnosti a cíle, kterých bych rád ve své práci dosáhnul. Společně s tím jsou v tomto oddíle uvedeny metody konkrétních analýz a metodika celé práce. Ve druhém oddíle jsou zpracovány nejnovější teoretické poznatky, které mi napomohly k načerpání teoretických znalostí pro praktickou část práce. Třetím oddílem je zpracování analýz, které mi umožnily dojít k objektivnímu zjištění skutečného stavu společnosti. Pátým rozsáhlým oddílem je provedení marketingového výzkumu spokojenosti zákazníka zkoumané společnosti. Šestým oddílem jsou samotné návrhy řešení. V posledním oddíle je shrnut závěr.

Vedení společnosti STEL Hockey si uvědomuje, že současná doba je charakteristická vysokými nároky zákazníka na kvalitu všech výrobků služeb, které jim dodavatel nabízí. V každém odvětví panuje velký konkurenční boj. Proto je tedy pro společnost velice důležité, aby věděla, jak se její zákazníci cítí a jak jsou spokojeni s nabízenými službami nebo zda společnost neopomíjí některé služby, které zákazníkům výrazně chybí.

Tato diplomová práce má tedy směřovat ke konkrétnímu návrhu na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků, návrhu zlepšení konkrétních služeb a k nabídce na zavedení služeb nových.

## **2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, METODIKY PRÁCE A VYUŽITÝCH METOD**

V této kapitole jsou vymezeny problémy společnosti a stanoveny cíle, kterých bych rád docílil v rámci této diplomové práce. Následně je ukázána metodika této práce. Vymezení metod slouží k objasnění teoretického rámce analýz, které budou v této práci použity.

### **2.1 Vymezení problému**

V současné době se ve městě Brně nacházejí další 4 ledové plochy (Hala Rondo, Krasohala u haly Rondo, Hala Úvoz, kluziště na ulici Vodová), které jsou určeny pro konání hokejových tréninků a pořádání akcí s hokejovou tematikou (turnaje, utkání, atd.) a komerční účely (veřejné bruslení, pronájem ledové plochy, atd.). Zmíněné ledové plochy nabízí podobný sortiment služeb jako Hokejová hala pro děti a mládež provozovaná firmou STEL Hockey, spol. s r. o.

Hokejová hala pro děti a mládež v Brně v dnešní době dostatečně naplňuje svoji kapacitu ledů téměř na maximum, a tím pádem si nemůže stěžovat na nezám ze strany jejích zákazníků. Pravdou ale je, že stále ještě existuje spousta subjektů, které mezi halami „rotují“ a u těchto subjektů je potřeba zjistit a zajistit jejich potřeby tak, aby byla jejich „fluktuace“ potlačena a to samozřejmě ve prospěch Hokejové haly pro děti a mládež.

Zákazníci představují zcela jistě nejdůležitější prvek každé společnosti. U STEL Hockey, spol. s r. o., která hokejovou halu provozuje, tomu zajisté není jinak. Spokojenost zákazníků je pro ni nad míru důležitá. Společnost se snaží reflektovat na všemožné podněty, které zákazníci dávají a snaží se je v co nejkratším čase vyřešit.

Problém je tedy v tom, že ne všechny podněty se dostanou až k vedení společnosti, tudíž nemohou být vyslyšeny a tedy ani realizovány. Nedá se říct, že by těchto stížností bylo mnoho, ale jistě se nějaké drobnosti najdou a vedení společnosti

si je tohoto faktu vědoma. Proto si společnost přeje zanalyzovat míru spokojenosti zákazníků s nabízenými službami a popřípadě navrhnout změny, které by dopomohly k tomu, aby se zákazníci v hale cítili lépe a všechna jejich přání mohla být splněna.

Pokud se tedy tyto problémy podaří odstranit, věřím, že velká míra „rotujících“ zákazníků zakotví a dlouhodobí zákazníci budou ještě spokojenější než je tomu v dnešních dnech, což se zcela jistě projeví jak na ziscích společnosti, a také na dobré náladě a atmosféře, která bude v hale panovat.

## **2.2 Stanovení cílů**

### **Hlavní cíl**

Hlavním cílem mojí diplomové práce je, jak již vychází z jejího názvu „Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků“. Jde tedy především o analýzu spokojenosti zákazníků společnosti a následné vyhodnocení této analýzy. Analýza bude probíhat ve dvou rovinách a to jak ve formě rozhovorů se zákazníky, tak ve formě anonymních dotazníků. Dle těchto zjištěných faktů navrhnu kroky, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Jedním z nejdůležitějších cílů je zjistit přání zákazníků a odhalit příčiny vzniku nedostatků, které zákazníci vnímají. Dále je nutné pokrýt potřeby a očekávání již získaných zákazníků firmy STEL Hockey, spol. s r. o. Důležité je také zajistit takové podmínky, aby zákazníci, kteří se stále rozhodují o výběru své domácí ledové plochy, zvolili Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně.

### **Dílčí cíle**

- analyzovat současný stav ve firmě STEL Hockey, spol. s r. o.
- dosáhnout většího počtu spokojených zákazníků firmy STEL Hockey, spol. s r. o.
- zvýšit zisky plynoucích jak z nových zákazníků, tak ze stálých zákazníků

- vylepšit renomé a zlepšení povědomí o Hokejové hale dětí a mládeže v Brně

## **2.3 Metodika práce**

Při postupu vypracování této práce jsem se řídil těmito zásadními body, které jsou navrženy tak, aby časově a věcně práce odpovídala harmonogramu a obsahu práce.

1. Definování hlavních a dílčích cílů
2. Definování využitých metod, které jsou v práci zpracovány
3. Vymezení teoretické části a určení jejich zdrojů
4. Sběr informací 2 – dotazník (15 – 20 otázek)
5. Analýza údajů
6. Návrhy vedoucí ke zlepšení situace
7. Závěrečné informace

## **2.4 Využívané metody**

Metody, které v této práci budou použity, jsou vlastně souborem analýz, které by měly přinést podklady pro následné návrhy řešení. Pro analýzu obecného prostředí slouží PESTE analýza, pro analýzu oborového okolí a trhu Porterův model konkurenčních sil. Současnou situaci ve firmě bude mapovat SWOT analýza.

### **2.4.1 PESTE analýza**

Slouží k analyzování části vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jedná se převážně o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobek nebo službu, které jsou předmětem činnosti organizace, zpravidla působí nepřímo.

Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

- a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- c) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

**P – politické a právní prostředí** – je tvořeno mnoha faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj např. sociální politiku, zákony na ochranu životního prostředí, antimonopolní postavení, politiku zdanění firem, aj.

**E – ekonomické prostředí** – je tvořeno mnoha faktory, které vzájemně propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Např. HDP, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, aj.

**S – sociální, demografické a kulturní prostředí** – zahrnuje faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Např. změnu věkové struktury populace, pohled obyvatelstva na organizace, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, aj.

**T – technické a technologické prostředí** – zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali.

**E – ekologické prostředí** – zahrnuje faktory, které nabývají na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Např. ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, zdroje energie, zpracování odpadů, aj. <sup>1)</sup>

#### 2.4.2 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

---

<sup>1</sup> Pošvář, Z., Erbes, J. Management 1. 2006. s. 28-29.



Model rivalry na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

1. **smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
2. **smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
3. **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
4. **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
5. **hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými.

Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.<sup>2)</sup>

### 2.4.3 SWOT analýza

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu.

Tržní příležitosti a rizika se většinou hodnotí pomocí různých metod výzkumu trhu. K hodnocení silných a slabých stránek podniku se používá různých

---

<sup>2</sup> Střelec, J. Porterův model konkurenčních sil. [online].

vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Přitom je třeba zvolit kritéria hodnocení a techniku hodnocení.

- **S – Strengths** – přednosti (silné stránky)
- **W – Weaknesses** – nedostatky (slabé stránky)
- **O – Opportunitis** – příležitosti
- **T – Threats** – hrozby

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají 4 možné skupiny strategií (opatření) pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí.<sup>3)</sup>

**Tabulka č. 1: Strategie SWOT.**

	<b>S</b> - silné stránky	<b>W</b> - slabé stránky
<b>O</b> - příležitosti	Strategie <b>SO</b>	Strategie <b>WO</b>
<b>T</b> - hrozby	Strategie <b>ST</b>	Strategie <b>WT</b>

**Zdroj:** [10]

- **Strategie SO** – zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- **Strategie ST** – zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
- **Strategie WO** – zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- **Strategie WT** – zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.

---

<sup>3</sup> Miláček, M. SWOT analýza. [online].

### **3 NEJNOVĚJŠÍ TEORETICKÉ POZNATKY**

V této části jsou popsány teoretické poznatky vedoucí k objasnění základních pojmů z oblasti marketingového výzkumu, spokojenosti zákazníka a marketingového mixu.

#### **3.1 Vztahový marketing**

Dnešní firmy se potýkají se silnou konkurencí a bude to stále těžší. K úspěchu dnešním vysoce konkurenčním trhu musí firmy upustit od produktové a prodejní filozofie a obrátit se k filozofii zákazníka a marketingu.<sup>4)</sup>

##### **3.1.1 Zákazník**

Zákazníci jsou bezesporu nejdůležitější cílovou skupinou podniku. Svým kupním chováním totiž přímo rozhodují o jeho dalším osudu: koupí vlastně vracejí zpět do podniku vložené peníze, a tak generují – nebo také ne – příjmy a zisk. Zákazníci tedy ovlivňují bezprostřední fungování podniku i šance podniku na růst prostřednictvím investic do dalšího rozvoje a zdokonalování.

Zákazníci bývají nejpočetnější zájmovou skupinou, zejména mluvíme-li o spotřebním zboží nebo službách pro konečné uživatele. Jiným znakem skupiny zákazníků je jejich vzájemná odlišnost. Spojuje je jediná společná charakteristika, a to, že koupili výrobek nebo využili služby. Přesto se mohou velmi lišit potřebami, které je ke koupi vedly, i přínosem, jenž plyne každému konkrétně ze spotřeby daného produktu.<sup>5)</sup>

---

<sup>4</sup> Kotler, P. Moderní marketing. 2007. s. 534.

<sup>5</sup> Stejskalová, D. Strategie firemní komunikace. 2008. s. 102.

### 3.1.2 Definice hodnoty a uspokojení zákazníka

Před 40 lety poznamenal Peter Drucker, že prvním úkolem firmy je „vytvářet zákazníky“. Tvorba zákazníků však může být velmi složitá. Dnešní zákazníci mají před sebou nekonečnou nabídku produktů a značek, cen a dodavatelů. Firma musí odpovědět na základní otázku: Jak zákazníci dospějí ke své volbě?

**Obrázek č. 1: Získaná hodnota pro zákazníka.**

—	<table><tr><td>Celková hodnota pro zákazníka</td><td>(Hodnota produktu, služeb, zaměstnanců a image).</td></tr><tr><td>Celkové náklady pro zákazníka</td><td>(Finanční, časové, energické a psychické náklady).</td></tr></table>	Celková hodnota pro zákazníka	(Hodnota produktu, služeb, zaměstnanců a image).	Celkové náklady pro zákazníka	(Finanční, časové, energické a psychické náklady).
Celková hodnota pro zákazníka	(Hodnota produktu, služeb, zaměstnanců a image).				
Celkové náklady pro zákazníka	(Finanční, časové, energické a psychické náklady).				
=	<table><tr><td>Získaná hodnota pro zákazníka</td><td>(„Zisk“ pro zákazníka).</td></tr></table>	Získaná hodnota pro zákazníka	(„Zisk“ pro zákazníka).		
Získaná hodnota pro zákazníka	(„Zisk“ pro zákazníka).				

**Zdroj:** [8], s. 536.

Odpověď zní, že zákazníci volí tu marketingovou nabídku, která jim poskytuje nejvyšší hodnotu. Zákazník se snaží maximalizovat hodnotu v rámci nákladů na vyhledávání nabídky a omezených znalostí, mobility a důchodu. Formuje očekávání hodnoty a podle nich jedná. Poté srovnává skutečnou hodnotu, kterou získá spotřebou produktu, se svými očekáváním, a to ovlivní jeho spokojenost a opětovný nákup.<sup>6)</sup>

#### 3.1.2.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka můžeme chápat jako určitý cíl jeho chování, ke kterému směřuje. Vzniká na základě pozitivního výsledku srovnání obrazu výrobku vytvořeného ve spotřebitelově mysli s výrobkem skutečným. Promítá se v ní skutečnost, do jaké míry

---

<sup>6)</sup> Kotler, P. Moderní marketing. 2007. s. 535-537.

poskytovaný výkon odpovídá očekávání zákazníka. Spokojenost je tedy výsledkem subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou.

Při rozvíjení vztahu založeném na spokojenosti přitom neplatí, že čím vyšší kvalita produktu nebo služby, tím více je zákazník spokojen. Určujícím faktorem celého procesu vytváření zákaznické spokojenosti je spotřebitelské vnímání a hodnocení produktu. Konečným výsledkem zákaznického hodnocení souboru faktorů je spokojenost nebo nespokojenost s produktem se všemi doprovodnými důsledky pro firmu.

Spokojenost či nespokojenost zákazníka se přitom neodvíjí pouze od spokojenosti nebo nespokojenosti s produktem. Na jejím vytváření se podílí celá řada dalších faktorů.

Prvořadým úkolem podniku při zjišťování a měření zákaznické spokojenosti je pak podchycení těchto klíčových faktorů a určení jejich významu a podílu na celkové spokojenosti zákazníka. Obecně lze přitom shrnout, že ve většině oborů jsou určujícími kritérii (bez ohledu na podchycení významu jednotlivých faktorů):

- Výrobek (kvalita, funkčnost, šíře sortimentu, dostupnost)
- Cena (úroveň, splatnost, platební podmínky)
- Služby (přesnost, spolehlivost, rychlost, jednoduchost vyřízení, zacházení, kompetence)
- Distribuce (umístění, otevírací doba, poskytované služby)
- Image (pověst, jistota, stabilita)

Spokojenost zákazníka je tedy vlastně souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- Potěšení zákazníka – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání

- Naprostá spokojenost zákazníka – shoda mezi očekáváními a vnímanou realitou
- Limitovaná spokojenost – spokojenost zákazníka je nižší než v předchozích případech, hrozí příklon k nespokojenosti.<sup>7)</sup>

### 3.1.2.2 Sledování spokojenosti zákazníka

Úspěšné firmy dokáží sledovat spokojenost i nespokojenost zákazníka. Používají řadu metod.

- **Systém přání a stížností** – firma orientovaná na zákazníka usnadní klientům proces sdělování přání a stížností (schránky na připomínky, formuláře, zákaznické linky, atd.).
- **Průzkumy spokojenosti zákazníků** – systém přání a stížností nemusí vždy poskytnout kompletní obrázek o spokojenosti zákazníka. Ne všichni nespokojení zákazníci si stěžují a hned změni dodavatele, firma tak zbytečně přichází o zákazníky. V reakci na to firmy podnikají přímá opatření pomocí pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníka.
- **Mystery shopping** – zde pracovníci vystupují jako zákazníci. Tito „falešní zákazníci (mystery shoppers)“ mohou dokonce k firmě přijít s konkrétním problémem, aby zjistili, jak dokáží zaměstnanci firmy vyřešit složité situace (např. stěžování na kvalitu jídla v restauraci, atd.)
- **Analýza ztracených zákazníků** – firmy by měly kontaktovat zákazníky, kteří u nich přestali nakupovat nebo kteří přešli ke konkurenci, a zjistit, proč k tomu došlo.<sup>8)</sup>

---

<sup>7)</sup> Zamazalová, M. Spokojenost zákazníka. [online].

<sup>8)</sup> Kotler, P. Moderní marketing. 2007. s. 539-541.

### **3.1.3 Poskytování hodnoty pro zákazníka a uspokojení zákazníka**

Hodnota pro zákazníka a jeho spokojenost jsou důležitými složkami receptu na úspěch firmy. Co je však potřeba k vytvoření hodnoty pro zákazníka? Abychom na tuto otázku zodpověděli, musíme prozkoumat koncepce hodnotového řetězce a systém poskytování hodnoty.

#### **3.1.3.1 Hodnotový řetězec**

Michael Porter navrhnul hodnotový řetězec jako hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Každá firma zahrnuje soubor aktivit, jejichž cílem je navrhnout, vyrábět, distribuovat a podporovat produkty společnosti. Hodnotový řetězec rozděluje firmu na 9 typů aktivit, které vytvářejí hodnotu, aby s jejich pomocí zjistil zákonitosti chování nákladů v konkrétním podnikatelském oboru a našel možné zdroje konkurenčního odlišení. 9 aktivit zahrnuje 5 primárních a 4 podpůrné procesy.

Primární aktivity:

- souslednost vstupu materiálů do podnikání (logistika na vstupu)
- jejich zpracování (provoz)
- vyslání ven (logistika na výstupu)
- uvedení na trh (marketing a prodej)
- obsluhu (služby)

Po dlouhou dobu se firmy orientovaly na produkt jako na hlavní prostředek přidání hodnoty, ale spokojenost zákazníka závisí i na ostatních fázích hodnotového řetězce. Doplňující aktivity se váží ke každé z primárních aktivit. Nákup třeba zahrnuje získávání nejrozličnějších vstupů potřebných pro jednotlivé primární aktivity – oddělení nákupu zajišťuje jen malou část. Stejně tak se ve všech odděleních projevuje vývoj technologií a řízení lidských zdrojů. Infrastruktura firmy zahrnuje management, plánování, finanční a účetní oddělení, právní i vládní záležitosti, které spočívají na primárních i doplňujících aktivitách.

**Obrázek č. 2: Generický hodnotový řetězec.**



**Zdroj:** [8], s. 542.

Úspěch firmy nezávisí jen na tom, jak dobré výkony podává každé oddělení, ale také na tom, jak dobře jsou jednotlivé aktivity oddělení koordinovány. Až příliš často se stává, že se jednotlivá oddělení snaží maximalizovat své vlastní zájmy bez ohledu na zájmy celé firmy a zákazníka. Aby se firmy takovému problému vyhnuly, měly by klást větší důraz na hladký průběh klíčových obchodních procesů, z nichž většina zahrnuje vstupy a spolupráci řady funkčních oddělení. Klíčové obchodní procesy zahrnují následující činnosti:

- **Proces vývoje produktů** – veškeré aktivity směřující k rychlé, kvalitní a přiměřeně nákladné identifikaci, vývoji a výzkumu nových produktů.
- **Proces řízení zásob** – veškeré aktivity směřující k rozvoji a řízení vhodného stavu zásob surovin, polotovarů a hotových výrobků tak, aby byly k dispozici odpovídající dodávky a zároveň nevznikaly nadměrné náklady na skladování
- **Proces objednávek a plateb** – veškeré aktivity týkající se přijímání objednávek, jejich schvalování, včasného zasílání zboží a přijímání plateb
- **Proces služeb zákazníkům** – veškeré aktivity směřující k tomu, aby zákazníci mohli snadněji kontaktovat příslušná místa ve firmě ve věci služeb, odpovědí a řešení problémů.



Marketing už tedy nemůžeme považovat pouze za věc prodejního oddělení. Takový pohled na marketing by mu umožňoval pouze tvorbu marketingového mixu zaměřeného na komunikaci, aniž by mohl jakkoli ovlivnit vlastnosti produktu, jeho náklady nebo další důležité prvky. Podle nového pohledu je marketing odpovědný za vytvoření a řízení kvalitního systému poskytování hodnoty s cílem dosáhnout klíčových zákaznických segmentů. Dnešní marketingoví manažeři nemohou myslet jen na to, jak prodají současné produkty, ale i na to, jak stimulovat rozvoj vylepšení produktů, jak aktivně spolupracovat s ostatními odděleními při řízení klíčových obchodních procesů a jak vybudovat lepší externí partnerství.

### **3.1.3.2 Komplexní řízení jakosti (TQM)**

Spokojenost zákazníka a ziskovost firmy jsou úzce propojeny s kvalitou produktu a služeb, které jsou poskytovány celým hodnotovým řetězcem. Vyšší kvalita vede k vyšší spokojenosti zákazníka, což zároveň podpoří vyšší ceny a často vede ke snížení nákladů. Programy pro zvýšení kvality tedy obvykle vedou ke zvýšení ziskovosti.

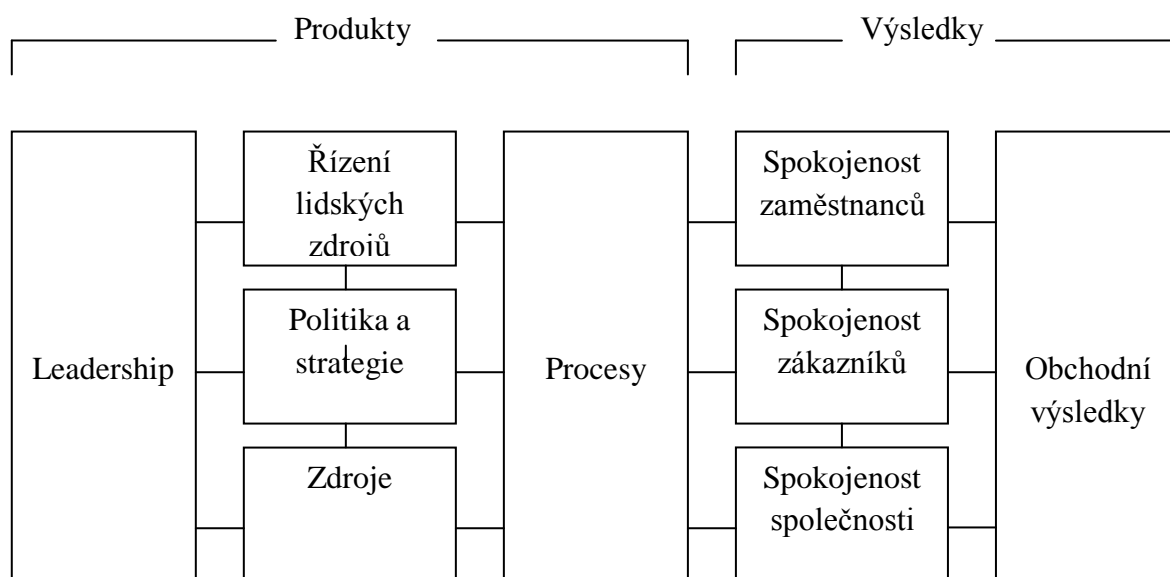
Společnost by měla zlepšování kvality produktu považovat za svou hlavní prioritu. Většina zákazníků už nehodlá snášet špatné nebo průměrné produkty. Dnešní firmy proto nemají jinou možnost než přijmout komplexní systém řízení kvality, pokud chtějí zůstat ve hře, natož chtějí-li dosáhnout zisku.

Americká společnost pro řízení jakosti (ASQC) definuje kvalitu jako souhrn prvků a vlastností produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyslovené nebo implikované potřeby. Jde o definici kvality orientovanou na zákazníka. Naznačuje, že firma „poskytuje kvalitu“ pokaždé, když produkt nebo služba splní nebo předčí očekávání, požadavky či potřeby zákazníka.

Je důležité rozlišovat mezi kvalitou výkonu a kvalitou shody. Kvalita výkonu se vztahuje k úrovni, na které produkt plní svou funkci. Kvalita shody se týká malého počtu vad důslednosti, s níž produkt poskytuje danou úroveň výkonu.

V modelu excellence podle Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) se marketing podílí na odpovědnosti za dosahování nejvyšší kvality firmy, výrobku nebo služby. Je nutné, aby snaha marketingu byla v tomto procesu co nejvýraznější, protože spokojenost zákazníka je klíčová jak pro marketing, tak i pro komplexní řízení jakosti (TQM). Ve firmě orientované na kvalitu má marketingový management dvě základní povinnosti. Za prvé pomáhá formulovat strategie a politiku, které usměrňují zdroje, a snaží se dosáhnout nejvyšší kvality. Za druhé musí poskytovat vedle kvality produktu také kvalitní marketing.

**Obrázek č. 3: Model excellence EFQM.**



**Zdroj:** [8], s. 546.

TQM hraje důležitou roli, neboť učí podniky, že kvalita znamená více než jen dobrý výrobní postup a že se týká také toho, o co se marketing snaží od začátku: spokojenosti zákazníka. TQM zároveň rozšiřuje pohled marketingu, který si uvědomuje, že získání, udržení a spokojenost dobrých zaměstnanců jsou nezbytné pro získání, udržení a spokojenost zákazníků.<sup>9)</sup>

<sup>9</sup> Kotler, P. Moderní marketing. 2007. s. 542-547.

## 3.2 Marketingový výzkum

Je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problému, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu. Marketingový výzkum je využívám celou řadou činností, od analýzy tržního potenciálu a podílů na trhu po studie spokojenosti zákazníka a nákupních záměrů.<sup>10)</sup>

### 3.2.1 Marketingový informační systém

Marketingový informační systém (MIS) můžeme charakterizovat jako systém postupů zaměřených na sběr, analýzu i vyhodnocování informací pro marketingové rozhodování.

#### 3.2.1.1 Shromažďování marketingových informací

Základním cílem MIS je shromažďování potřebných informací, které je možné průběžně využívat. Informace pomáhají při objevování nových obchodních příležitostí, snižují podnikatelská rizika, pomáhají při racionalizace rozhodování a řízení. S informacemi je ale nutné umět pracovat, umět vybrat ty podstatné, které jsou v dané chvíli skutečně potřebné, tzn. pro rozhodování je podstatná taková informace, na základě které je možné racionálně rozhodnout s co nejmenším rizikem, v co nejkratším čase.

#### 3.2.1.2 Využívání interních dat

- **Vnitřní zdroje** – zahrnují např. vlastní účetní a statistickou evidenci, ekonomické rozborů organizace, hlášení prodeje.

---

<sup>10)</sup> Kotler, P. Moderní marketing. 2007. s. 406.

- **Z vnějšího marketingového prostředí** – využíváme údaje o cílových trzích, konkurenci i celkovém makroprostředí.<sup>11)</sup>

### 3.2.2 Požadavky na marketingový výzkum

Abychom se vyhnuli chybám při provádění marketingového výzkumu, musí být splněny následující požadavky:

- **Zaměření** – tzn., že marketingový výzkum musí vycházet a odpovídat cílům marketingové koncepce firmy.
- **Objektivita** – postupy marketingového výzkumu musí eliminovat vlivy subjektivního zkreslení jak při výběru respondentů, při vlastním šetření, tak i při následném zpracování.
- **Systematičnost** – má vyloučit ve výběru zkoumaného vzorku vlivy nahodilosti a parciálnosti.
- **Včasnost** – takové časové vymezení výzkumu, aby zjištěné výsledky byly skutečně využitelné pro rozhodovací proces.
- **Efektivnost nákladů** – vynaložené náklady na výzkum musí být porovnávány s očekávanými přínosy.
- **Přesnost a spolehlivost** – výběr vhodných metod a technik marketingového výzkumu. Při zpracování zjištěných informací je dobré využívat dostupnou výpočetní techniku a softwarové produkty. Spolehlivost pak znamená, že pokud byl obdobný výzkum realizován za podobných podmínek jinde, měly by být výsledky obou shodné.<sup>12)</sup>

---

<sup>11</sup> Vysekalová, J. Marketing. 2006. s. 66-68.

<sup>12</sup> Vašítková, M. Marketing služeb – efektivně a moderně. s. 80-81.

### **3.2.3 Techniky marketingového výzkumu**

Jde o způsob sběru informací primárních dat umožňující evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy. Základní tři techniky marketingového výzkumu představují dotazování, pozorování a experiment.

#### **3.2.3.1 Dotazování**

Patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným (respondentem).<sup>13)</sup>

Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele, atd. V praxi většinou jednotlivé typy navzájem kombinují.

#### **Osobní dotazování**

Nejtradičnější typ dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem. Dotazování se stává osobním vždy při osobním kontaktu a je jedno, zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent. Rozdíl mezi osobním a písemným dotazováním je právě v kontaktu, i interakci mezi tazatelem a respondentem.

Jeho hlavní výhodou je právě existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. Ten může respondenta motivovat k odpovědím, může upřesnit výklad otázky, dle situace může vyměnit pořadí otázek. Využitím názorných pomůcek (obrázky, vzorky, atd.) se dále zvyšuje pravděpodobnost správného pochopení otázek.

---

<sup>13</sup> Foret, M., Stávková, J. Marketingový výzkum: Jak poznávat svoje zákazníky. 2003. s. 32.

## Písemné dotazování

Písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené typy dotazování. Dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou od něj dostaneme odpovědi. Případně může být dotazník přiložen k nějakému výrobku nebo je předán v rámci nějaké události – konference, výstava.<sup>14)</sup>

Při tvorbě dotazníků je třeba dávat pozor na jeho správné složení. Špatné sestavení dotazníku může zpochybnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu.

Dobrý dotazník by měl vyhovovat dvěma hlavním požadavkům:

- **účelově technickým** – takové sestavení a formulování otázek, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co nás zajímá.
- **psychologickým** – vytvoření podmínek, prostředí, okolností, které by co nejvíce pomáhaly tomu, aby se tento úkol zdál snadný, příjemný a žádoucí, chtěný. Jde to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě.

Tyto požadavky by mohly být rozděleny do následujících tří oblastí:

- **Celkový dojem** – dotazník musí na první pohled upoutat svojí grafickou úpravou, což významně ovlivní to, jak bude dotazník na respondenta působit.
- **Formulace otázek** – hlavní zásadou je jednoznačnost a srozumitelnost otázky. Je vhodné používat formulaci, která dotazovaného nutí, aby dlouze vzpomínal, hádal či odhadoval, jen velmi vzácně.
- **Typologie otázek** – existují dva typy otázek:
  - otevřené – v otázce nepředkládáme respondentovi žádné varianty odpovědí

---

<sup>14</sup> Kozel, R. Moderní marketingový výzkum. 2006. s. 141-142.

- uzavřené – takové otázky, které předem nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých je dotazovaný nucen si jednu nebo několik vybrat.<sup>15)</sup>

### **Telefonické dotazování**

Je podobné osobnímu, pouze chybí osobní kontakt. Tazatel musí projít důkladným školením (nebo mít dostatečné zkušenosti), protože kontakt může být kdykoliv přerušen a ukončen mnohem jednodušeji než při osobním dotazování. Pro respondenta není nic snazšího, než položit telefon a tím ukončit rozhovor.

### **Elektronické dotazování**

Při elektronickém dotazování, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníku v e-mailech nebo na webových stránkách. Jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu.

#### **3.2.3.2 Pozorování**

Zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní části pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovatelných skutečností.

Při pozorování tedy nepokládáme lidem otázky, ale sledujeme, jak se chovají, jaké mají pocity aj. Nejčastěji pozorování využijeme tam, kde sbíráme evidenční údaje.

Pozorování bývá používáno především v kombinaci s jinými metodami sběru údajů, především s osobním dotazováním. Často bývá součástí explorativního výzkumu. V jednoduchých případech zjišťování frekvence určitých jevů bývá pozorování nejlevnější a nejpřesnější metodou. Někdy může být jedinou možností sběru údajů.

---

<sup>15</sup> Foret, M. Marketingová komunikace. 2003. s. 33-42.

### **Typy pozorování:**

- zřejmé x skryté
- uměle vyvolané x přirozené
- nestrukturované x strukturované
- osobní x s pomůckami
- přímé x nepřímé<sup>16)</sup>

### **3.2.3.3 Experiment**

Při experimentu provozujeme zpravidla testování, při kterém se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.

U experimentu je typické, že v jeho průběhu zavádíme určitý testovaný prvek (nezávisle proměnná) a sledujeme a měříme jeho vliv na určitý jev nebo proces (závisle proměnná).

- Testovaný prvek – např. barva obalu, chuť výrobku, tvar náradí, atd.
- Závisle proměnná – např. přesvědčivost, spokojenost, obslužnost, atd.<sup>17)</sup>

### **3.2.4 Proces marketingového výzkumu**

Vysoké náklady marketingového výzkumu nutí zadavatele i výzkumníky, aby k němu přistupovali velmi zodpovědně a nedocházelo ke zbytečným chybám, které by mohly celý proces prodražit.

Jednotlivé metody marketingového výzkumu využijeme zpravidla tam, kde vznikla informační mezera. Tedy tam, kde chybějí informace přinášející problém. Problém vzniká, když se plánovaný stav (odbytu, zisku, expanze) výrazně liší od stavu

---

<sup>16</sup> Kozel, R. Moderní marketingový výzkum. 2006. s. 138-139.

<sup>17</sup> Kozel, R. Moderní marketingový výzkum. 2006. s. 145.

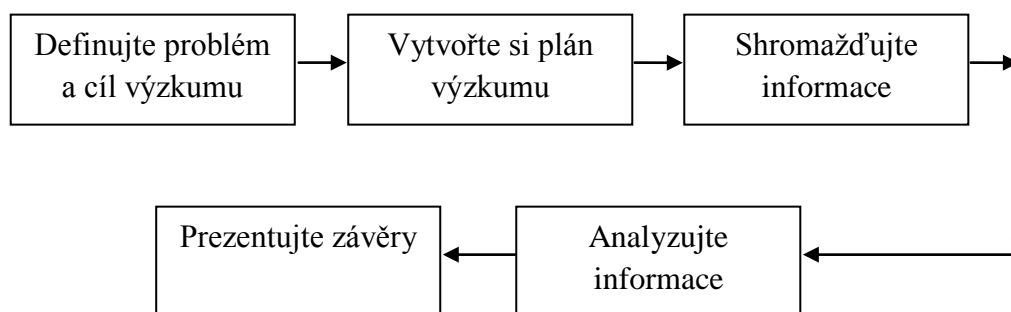


skutečného. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy.

Jelikož se marketingový výzkum skládá z mnoha činností, je nutné, abychom dodržovali určitá pravidla. Jinak některé fáze výzkumu pomineme a v konečném důsledku se pak k nim musíme následně vracet. To vyvolává pochopitelně vysoké náklady. V horším případě zjistíme pouze povrchní informace, které nám pak nepomohou při řešení problému při našem rozhodování.<sup>18)</sup>

Dle Kotlera zahrnuje efektivní marketingový výzkum 5 kroků: definování problémů a výzkumných cílů, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací, analýza a vyhodnocení informací, prezentace výsledků.

**Obrázek č. 4: Proces marketingové výzkumu.**



**Zdroj:** [6], s. 141.

#### **3.2.4.1 Definování problémů a výzkumných cílů**

V tomto prvním kroku je nutné, aby se pečlivě definoval problém a také, aby se výzkumník a manažer marketingu shodovali na výzkumných cílech. Problém nesmí být definován ani příliš úzce ani příliš široce. Přesné definování problému je základním předpokladem úspěšné realizace výzkumu a získání hmotných výsledků. Marketingový výzkum se vyplatí pouze tehdy, jestliže očekávaný zisk převýší veškeré náklady spojené s provedením výzkumu a proto je nutné nejdříve porovnat očekávaný zisk s náklady

---

<sup>18</sup> Kozel, R. Moderní marketingový výzkum. 2006. s. 70

výzkumu. Pokud bude problém špatně definován, může se stát, že náklady na shromažďování informací přesáhnou hodnotu přínosu. Nejobtížnější je určit hodnotu získaných informací, protože jejich hodnota závisí na spolehlivosti, platnosti výsledků výzkumu a také na ochotě vedení firmy realizovat příslušná doporučení.

#### **3.2.4.2 Sestavení plánu výzkumu**

Druhým stádiem marketingového výzkumu je sestavení efektivního plánu pro shromažďování potřebných informací. Před jeho schválením je třeba znát odhad nákladů na jeho realizaci a také je nezbytné, v souvislosti s plánem výzkumu, učinit rozhodnutí, jaké informační zdroje, přístupy, nástroje výzkumu a plány výběru respondentů mají být použity.

#### **3.2.4.3 Shromažďování informací**

Tato fáze výzkumu je nejnákladnější a snadno se při ní dopouští chyb. V případě pozorovacích studií se vyskytují čtyři hlavní problémy:

- respondenti nejsou doma a musí být opětovně dotazováni
- respondenti odmítají spolupráci
- odpovědi mohou být nepoctivé a nepravdivé
- respondenti jsou zaujatí a odpovědi jsou tedy předpojaté

Metody sběru informací se velice rychle mění zvláště v důsledku využívání moderní sdělovací a výpočetní techniky.

#### **3.2.4.4 Analýza informací**

Předposledním krokem procesu je učinit závěry ze shromážděných informací. Výzkumník utřídí data a zjistí četnost jejich rozšíření. Spočítá průměry a hodnoty rozptylu pro nejdůležitější proměnné. Výzkumník rovněž aplikuje některé pokročilé statistické techniky a modely rozhodování v naději, že zjistí další skutečnosti.

### 3.2.4.5 Prezentace závěrů

V tomto posledním kroku předloží výzkumník závěry. Výzkumník by měl předat závěry relevantní k důležitým marketingovým rozhodnutím, před nimiž vedení stojí.<sup>19)</sup>

## 3.3 Marketing služeb

Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.<sup>20)</sup>

### 3.3.1 Vlastnosti služeb a jejich vliv na realizaci marketingového výzkumu

Realizaci marketingového výzkumu ve službách budou zásadním způsobem ovlivňovat vlastnosti služeb. Tyto vlastnosti je odlišují od hmotných produktů a ovlivňují vnímání poskytovaných služeb z pohledu zákazníků i jejich hodnocení<sup>21)</sup>

- **Nehmatatelnost** – na rozdíl od fyzických výrobků nelze služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet nebo očíhat (např. člověk si nechává provést face-list, nemůže spatřit výsledky, dokud není služba provedena, a obdobně pacient v psychiatrické ordinaci nemůže znát přesný výsledek, atd.)
- **Nedělitelnost** – služby jsou obvykle vytvářeny a spotřebovány zároveň. Toto neplatí o fyzickém zboží, které je vyrobeno, uloženo do skladu, distribuováno prostřednictvím celé řady zprostředkovatelů a spotřebováno později. Pokud si určitá osoba zaplatí službu, pak je poskytovatel součástí služby. Protože je vytváření služby přítomný také klient, je interakce mezi poskytovatelem a klientem zvláštním rysem marketingu služeb.
- **Proměnlivost** – protože služby závisejí na tom, kdo je poskytuje a kdy a kde je poskytuje, jsou velmi proměnlivé (např. lékaři se chovají k pacientům na lůžku příjemně, jiní mají se svými pacienty menší trpělivost, atd.)

---

<sup>19)</sup> Kotler, P. Marketing management. 2007. s. 141-154.

<sup>20)</sup> Kotler, P. Marketing Management. 2001. s. 421.

<sup>21)</sup> Kozel, R. Moderní marketingový výzkum. 2006. s. 238.

- **Pomíjivost** – služby nelze uskladňovat. Pomíjivost není problém, je-li poptávka stálá. Jakmile poptávka kolísá, mají firmy poskytující služby problémy (např. společnosti zabývající se veřejnou dopravou musí kvůli poptávce ve špičkách vlastnit početnější vybavení, než kdyby existovala stejná poptávka po celý den)<sup>22)</sup>

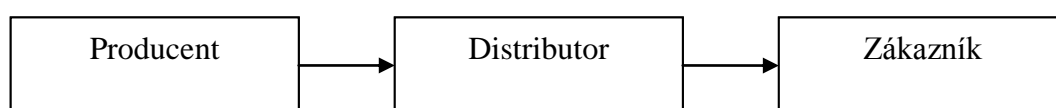
### 3.3.2 Komunikační strategie

Základní cíl propagace je většinou spatřován ve zvýšení odbytu na trhu a ve zvýšení zisku firmy. Podstata úspěšné propagace se potom hledá především v umění přesvědčit druhé.

Obecně propagace využívá dvou základních strategií:

1. **Strategie tlaku (push-strategie)** – snaží se produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Staví hodně na osobním prodeji a na podpoře prodeje.

**Obrázek č. 5: Schéma push-strategie.**



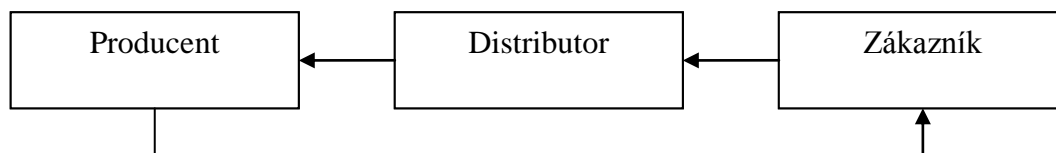
**Zdroj:** [1], s. 172.

2. **Strategie tahu (pull-strategie)** – chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Sází především na reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích, jež vyvolávají zájem a žádost zákazníků, kteří se poptávají po produktu u maloobchodníků. Ti přenášejí požadavky zákazníků dále na velkoobchodníky, či dokonce až na samotné výrobce.<sup>23)</sup>

<sup>22)</sup> Kotler, P. Marketing Management. 2007. s. 443-445.

<sup>23)</sup> Foret, M. Marketingová komunikace. 2003. s. 172.

**Obrázek č. 6: Schéma pull-strategie.**



**Zdroj:** [1], s. 172.

### 3.3.3 Komunikační mix ve službách

Marketingový mix je souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a které může poměrně snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat.<sup>24)</sup>

#### 3.3.3.1 Koncept „4P“

Za základní koncepci marketingového mixu je považována koncepce „4P“.

- **Product** - Produkt – výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu.
- **Price** - Cena – představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal.
- **Place** - Distribuce – zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným.
- **Promotion** - Komunikační politika – zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil.

Někdy je ještě k marketingovým nástrojům přidávána politika (politics) a veřejné mínění (public opinion). Velká část marketingu totiž závisí na tom, jak jej

---

<sup>24)</sup> Foret, M., Procházka, P., Urbánek, T. Marketing – základy a principy. 2005. s. 89.

přijme vláda a veřejnost. Jestliže je, například, vláda zaujata proti nadnárodním společnostem, jejich provoz bude méně efektivní. Proto musí nadnárodní společnost přesvědčivě prodat přínosy a potenciální příspěvky, které bude ekonomice hostitelské země přinášet.

Koncepce 4P bere v úvahu pouze pohled prodávajícího, nikoliv kupujícího. Z hlediska spotřebitele by tedy měl být marketingový mix popsán spíše jako koncept 4C.<sup>25)</sup>

**Tabulka č. 2: Porovnání 4P a 4C.**

<b>4P</b>	<b>4C</b>
výrobek (product)	řešení potřeb zákazníka (customer solution)
cena (price)	náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
distribuce (place)	dostupnost řešení (convenience)
komunikace (promotion)	komunikace (communication)

**Zdroj:** [5], s. 107

### 3.3.3.2. Koncept „7P služeb“

Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že 4P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb. Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit ještě další 3P.<sup>26)</sup>

**People** – Lidé – jsou velmi významnou složkou marketingového mixu služeb. Jsou to všichni lidé, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služby a tím ovlivňují vnímání kupujícího – zaměstnanci, zákazníci.

**Proces** – Procesy ve službách – Procesy zahrnují veškeré činnosti, postup, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi.

<sup>25</sup> Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. 2004. s. 106-107.

<sup>26</sup> Janečková, L., Vašítková, M. Marketing služeb. 2000. s. 29.

**Physical evidence** – Materiální prostředí – V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace, které se zabývají poskytováním služeb, zahrnout do svých marketingových úvah i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analýze současného stavu je důležité zhodnotit všechny důležité vlivy, které ovlivňují konání firmy, zjistit trendy možného vývoje v daném oboru, provést analýzu trhu, na kterém se společnost pohybuje.

### 4.1 STEL Hockey, spol. s r. o.

**Obrázek č. 7: Logo společnosti STEL Hockey spol. s r. o.**



**Zdroj:** STEL Hockey, spol. s r. o.

**Název subjektu:** STEL Hockey spol. s r.o.

**IČO:** 26229978

**Sídlo:** Brno, Střední 26 č.p. 595, PSČ 60200

**Spisová značka:** C 38206

Vedená u rejstříkového soudu v Brně

**Den zápisu:** 27. 11. 2000

#### 4.1.1 Představení a historie firmy

Společnost STEL Hockey spol. s r.o. je společností s ručeným omezeným, společností kapitálovou a právnickou osobou, která vznikla v roce 2000 za účelem vybudování a provozování Hokejové haly dětí a mládeže na ul. Střední 26.

Majitelé firmy jsou 2 společníci s 50 % podílem: jedním z nich je FO, která působí jako odborník v oblasti ledního hokeje a druhým partnerem je finanční společnost Monades, a. s.

Nápad na výstavbu hokejových hal se zrodil v hlavách dvou původních majitelů STELu, Martina Stloukala (bývalý hokejista, trenér a podnikatel) a Patrika Eliáše



(hokejový profesionál působící v kanadsko-americké NHL). Již delší dobu bylo jasné, že pokud chce český hokej (zejména ten v Brně) produkovat kvalitní hráče, je potřeba jim vytvořit kvalitní podmínky pro trénink a samotná utkání.

V pozdější době projektu prodal Patrik Eliáš svůj 50 % podíl Martinu Stloukalovi za symbolickou 1 Kč. Ten stejný podíl později prodal Martin Stloukal společnosti Modanes, a. s. K dnešnímu dni jsou tyto dva subjekty majiteli STEL Hockey, spol. s r. o.

Projekt je součástí cíleného přístupu k obnovení úrovně a slávy brněnského hokeje. Stavba areálu se dvěma ledovými plochami byla dokončena v listopadu 2006, kdy byl zahájen zkušební provoz. Kolaudace objektu proběhla v květnu 2007.

Generálním dodavatelem celé stavby byla společnost Průmyslové stavitelství Brno a.s. V roce 2008 byla společnost v úpadku a byl vyhlášen konkurz na celý majetek společnosti, který zahrnoval i Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně. Hala byla vydražena Mgr. Jiřím Šebestou v druhém kole, společností HT Real s. r. o., která se stává vlastníkem stavby.

Dostí důležitým faktorem je skutečnost, že Hokejová hala byla postavena ze soukromých finančních zdrojů, bez jakékoliv podpory města Brna nebo z grantů Evropské unie.

#### **4.1.2 Předměty podnikání**

Společnost organizuje a pořádá hokejové tréninky a turnaje, krasobruslařské exhibice, curlingové soutěže, pořádá veřejné bruslení s hudbou, pronajímá nebytové prostory v hale (restaurace, bufet, obchod s hokejovou výstrojí, kanceláře), pronajímá soukromé parkovací stání před halou, pronajímá reklamní plochy, zajišťuje technické dozory a dohled při stavbách hokejových hal, provozuje nevýherní zábavní automaty, pronajímá reklamní plochy a další.

- Zprostředkovatelská činnost
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- Provozování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti ledního hokeje;
- Technická činnost v dopravě
- Organizování sportovních činností
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě
- Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě;
- Realitní činnost

#### 4.1.3 Současnost firmy

Firma v současnosti provozuje dvě ledové plochy:

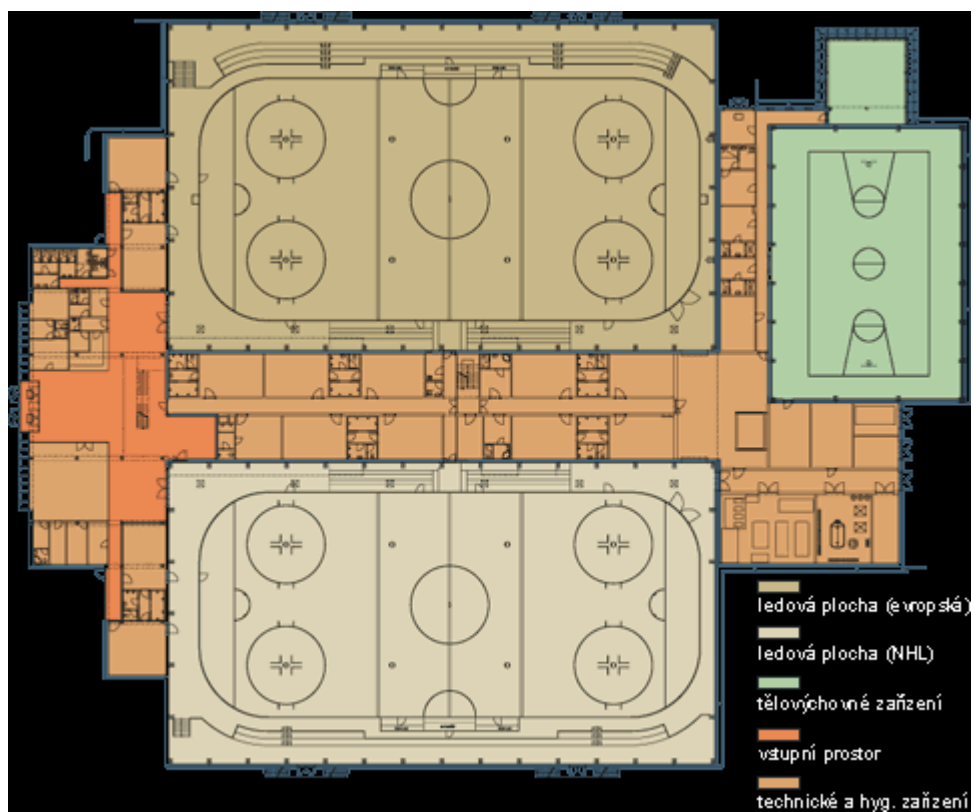
- **Evropská ledová plocha** – rozměry kluziště jsou typické pro evropské státy (58 m x 28 m). Kapacita diváků evropské ledové plochy je 900 míst. Všechna místa jsou určena ke stání.
- **NHL ledová plocha** – užší ledová plocha, která odpovídá velikostem zámořských kluzišť (58 m x 26 m). Akce na této ledové ploše může sledovat přibližně 600 stojících diváků.

**Obrázek č. 8: Pohled na halu z hotelu Boby.**



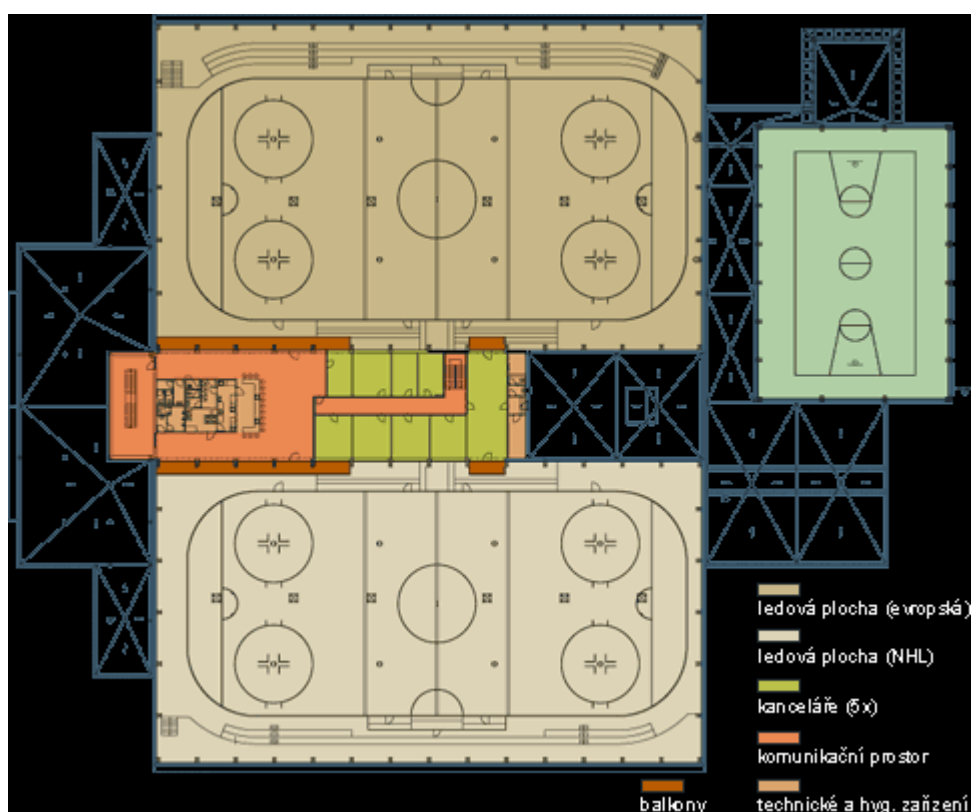
**Zdroj:** STEL Hockey, spol. s r. o.

**Obrázek č. 9: Půdorys 1. podlaží.**



**Zdroj:** STEL Hockey, spol. s r. o.

**Obrázek č 10: Půdorys 2. podlaží.**



**Zdroj:** STEL Hockey, spol. s r. o.

#### **4.1.4 Vize společnosti do budoucna**

Společnost by do budoucna nejen ráda udržela kvalitu nabízených služeb, ale chce je i nadále zdokonalovat dle potřeb a přání svých zákazníků. Je si vědoma toho, že ekonomická stabilita a růst jí pomůže splatit úvěr a následně se rozvíjet.

##### **4.1.4.1 Hledání nových partnerů ze zahraničí**

Primární strategie, dle které se chce společnost řídit, je především orientace na zahraniční klientelu. Hlavním hlediskem je hledisko finanční. Cizinci mají rádi kvalitu a rádi za ni zaplatí. Především jim nedělá problém zaplatit předem (firma nemusí čekat na platbu).

#### **4.1.4.2. Celková dostavba areálu**

Dostavba areálu je jedním z dalších strategických bodů firmy. Jde o již schválenou stavbu tělocvičny s posilovnou a dalšími šatnami pro hokejové týmy.

Jedním z dalších návrhů je i výstavba curlingové haly. Jediná profesionální curlingová hala stojí v současnosti v Praze na Roztylech a je majetkem Českého svazu curlingu. Jelikož společnost má funkční zařízení na výrobu ledu, byly by náklady na stavby znatelně nižší.

#### **4.1.4.3. Čerpání dotací**

K dnešnímu dni je podáno již celkem 5 žádostí o dotace:

- Nadace ČEZ – na podporu výuky bruslení pro děti základních škol;
- Jihomoravský kraj – technické úpravy na sportovištích (rolba);
- Magistrát města Brna, odbor školství, mládeže a tělovýchovy – podpora výuky bruslení dětí a mimoškolní akce mládeže;
- Program Interreg ze strukturálních fondů EU – mezistátní spolupráce v oblasti ledního hokeje mezi Slovenskem, Německem, Polskem a Rakouskem;
- Průmysl pro místní rozvoj – projekt „tepelné čerpadlo“, které umožní větší využití odpadního tepla, které vzniká při chlazení ledové plochy, jde o využití tzv. zbytkové energie.

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

Analýzu vnějšího prostředí jsem provedl za pomoci PESTE analýzy, která vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí, přičemž je zvažováno, jakým způsobem se mění uvedené faktory v čase. Současně se snaží odhadnout vliv těchto změn na úroveň jejich důležitosti pro další aktivity

podnikatelského subjektu. Relevantní zdroje informací byly čerpány z veřejně dostupných statistik Českého statistického úřadu.

- **P – politické a právní prostředí**
- **E – ekonomické prostředí**
- **S – sociální, demografické a kulturní prostředí**
- **T – technické a technologické prostředí**
- **E – ekologické prostředí**

#### **4.2.1 Politické a právní prostředí**

V České republice je ústavní uspořádání složené z dvoukomorového parlamentu (Poslanecká sněmovna a Senát), vlády a prezidenta. Existuje zde stabilní, demokratická a politická situace.

- **DPH** – od 1. 1. 2010 Vláda České republiky zavedla zvýšení snížené sazby DPH z 9 % na 10 %. Týká se to zejména potravin, tepelné energie a pro STEL je to i sportovní činnost. Je zřejmé, že navýšením této snížené sazby dojde především k růstu finanční náročnosti vytápění hal.
- **Daň z příjmu v ČR** – V České republice tuto daň upravuje zákon číslo 586/92 Sb. o dani z příjmu. V roce 2010 je sazba daně z příjmu právnických osob stanovena na 19 % z celkového základu daně, což je snížení o 1 % oproti roku 2009. Pro rok 2011 se již s další redukcí daňových sazeb nepočítá a podíl běžných daní z důchodů meziročně vykáže mírný růst o 0,1 procentního bodu.

#### **4.2.2 Ekonomické prostředí**

- **Inflace** – ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty. Růst cenové hladiny je určitě nepříznivým ekonomický faktorem. Míra inflace je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen. Míra inflace koncem roku 2008 činila 6,3 %. Do konce roku 2009 došlo k poklesu toho indexu na hladinu 1,0 %.

- **Celosvětová ekonomická recese** – ve 2. čtvrtletí roku 2009 činil ekonomický meziroční růst (pokles) v České republice – 5,5 % v porovnání s rokem 2008. Tento fakt je zcela jistě způsobem současnou „ekonomickou krizí“, která je sledována ve všech sférách ekonomicky činných subjektů na celém světě.

Celosvětová ekonomická recese byla započata v roce 2007 v USA, tzv. hypotéční krizí, která postupně přerostla v celosvětovou ekonomickou recesi (krizi). Vlivem špatných investic krachovaly přední světové banky, bankám v ČR se tato situace vyhnula díky ozdravení bankovního sektoru ČR v 90. letech.

- **Nezaměstnanost** – jelikož největší část pronajímaných lekových jednotek mají žáci a mládež, tedy samostatně nevýděleční, je důležité, aby měli peníze jejich rodiče. V roce 2008 tvořili nezaměstnaní 4,4 % z celkového počtu pracovní síly, je to pokles oproti předchozímu roku asi o 0,9 %. V roce 2009 míra nezaměstnanosti vzrostla na 6,7 %, což je zcela jistě způsobeno ekonomickou recesí. K 28. 2. 2010 byla míra nezaměstnanosti na hodnotě 9,9 %. Co se týče mezd, tak průměrná hrubá mzda v ČR je 25 752, což je o 2317 Kč více než v předešlém roce.

#### 4.2.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

Moderním trendem se v současné době stává zájem o zdraví, dlouhověkost, prevenci před onemocněními a sportovní způsob života, což je pro firmu velmi příznivé.

Podle výsledků předběžné statistické bilance činil počet obyvatel České republiky k 31. prosinci 2009 celkem 10 506 813. Celkový počet obyvatel se v roce 2009 zvýšil o 39,3 tisíce osob, zatímco v roce 2008 o 86,4 tisíce. Přirozeným pohybem se populace ČR zvětšila o 10,9 tisíce, což byl díky nižšímu počtu narozených a naopak vyššímu počtu zemřelých nárůst o 3,7 tisíce nižší než v roce 2008.

V roce 2009 se v České republice narodilo 118,3 tisíce dětí, o 1,2 tisíce méně v předchozím roce. Současná vlna zvýšené porodnosti tak zřejmě dosáhla svého vrcholu v roce 2008.

Střední délka života se zvyšuje, a tím se mluví i o stárnutí populace (průměrný věk obyvatel se zvýšil na 38,8 let u mužů a 41,8 let u žen.). Naděje dožití při narození vzrostla oproti předchozímu období přibližně o čtvrt roku, na 74,2 let u mužů a 81,1 roku u žen.

#### **4.2.4 Technické a technologické prostředí**

Hala společnosti STEL, spol. s r. o. je necelé tři roky stará, proto se vedení zajímá o stále nové druhy možnosti chlazení a zamrazování ledů. Dále sleduje trendy ve stavebnictví v souvislosti s dostavbou areálu.

V roce 2008 dosáhly hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj v České republice hodnoty v běžných cenách téměř 54,3 miliard korun (zvýšení o 4,4 mld. Kč, tj. o 8,8 % oproti roku 2007). Jedná se o poměrně významné zpomalení růstu oproti roku 2006, kdy došlo téměř k pětinoému meziročnímu nárůstu.

#### **4.2.5 Ekologické prostředí**

**Ochrana životního prostředí** – Výdaje na životní prostředí z centrálních zdrojů činily v roce 2000 10 mld. a v roce 2008 již 17,4 mld. Kč. Přičemž nejvyšší výdaje jsou financovány ze státního rozpočtu (15,3 mld. Kč) a Státním fondem životního prostředí (2,1 mld. Kč). Státní fond životního prostředí financuje ochranu vod, ovzduší, přírody, odpady a ostatní (např. program ochrany ovzduší).

### **4.3 Analýza oborového prostředí**

V analýze oborového prostředí jsem se zaměřil na analýzu trhu a konkurence, a dále jsem se zabýval Porterovým modelem pěti konkurenčních sil.



### **4.3.1 Analýza trhu a konkurence**

Trhem můžeme chápat trh České republiky. Česká republika má zhruba 10 milionů obyvatel se spoustou podnikatelských subjektů. Z pohledu zákazníků, kteří žijí sportovním životem, bereme v úvahu věkové rozmezí 20 – 55 let, představující 4,8 miliónů obyvatel.

V České republice se nachází zhruba 170 ledových ploch, z nichž je zhruba 30 nezastřešených (na spoustě míst se na jejich dodatečném zastřešení pracuje). Působí v nich mnoho profesionálních nebo amatérských hokejových klubů či krasobruslařských týmů, curlingových a rychlobruslařských týmů.

V Brně se nachází 3 zastřešené zimní stadiony a 1 nezastřešená ledová plocha. V souvislosti s vytížením těchto stadionů musíme počítat i se stadiony v blízkém okolí Brna. Jedná se o tyto stadiony a ledové plochy:

#### **Hala Rondo**

Hala byla konstruována jako víceúčelová. Stáří haly je cca 30 let a má kapacitu cca 7500 diváků. V současné době jsou zde mnohokrát do roka pořádány různé koncerty, sportovní klání, semináře, sjezdy apod. Mužstva využívající tuto halu se tedy nemohou spolehnout na nepřetržitou dostupnost tréninkových časů a časů pro ligová střetnutí. Víceúčelovost haly navíc negativně ovlivňuje kvalitu ledu.

#### **Krasohala u haly Rondo**

Hala byla vybudována výhradně pro krasobruslaře, později přizpůsobena v rámci možností k hobby hokeji. Hala nemá oficiální hokejové rozměry. Kapacita této haly je 100 diváků. Byla postavena jako součást haly Rondo využívající částečně energii a technologii k prvnímu namrazení a v případě výpadku.

### **Hokejová hala Úvoz**

Jedná se o hokejovou halu při Základní Škole Brno Úvoz pro trénink a zápasy mládeže. Hala byla vybudována jako zimní stadion bez střechy (před 25 lety), která byla zastřešena před 12 lety. Hala má kapacitu 200 stojících diváků. Nyní je hala charakteristická velmi špatným konstrukčním řešením. Zázemí haly je na nízké úrovni, šatny ve špatném stavu, jejich počet je navíc nedostatečný.

### **Zimní stadion Rosice**

Velké negativum pro Brněnské týmy je její 20km vzdálenost od Brna, přesto jsou nuceny některé celky pro nedostatek ledové plochy v Brně tento zimní stadion využívat. Staří zimního stadionu je cca 30 let. Původní stavba byla bez střechy, nyní se jedná o zimní stadion na přijatelné úrovni. Jisté nedostatky jsou v zázemí.

### **Nezastřešené zimní stadiony**

Zimní stadion v Rousínově – ve špatném technickém stavu a s minimálním zázemím. Led je k dispozici teprve když se venkovní teplota přiblíží k bodu mrazu.

Ledová plocha na Vodové ulici – neoficiální rozměry, nedostatečné vybavení a zázemí, nezastřešená, je možné ji provozovat pouze za chladného zimního počasí.

Pro dokreslení situace v brněnských halách uvádím strukturu sportovních klubů využívající ledové plochy a působících v Brně.

**Tabulka č. 3: Přehled týmů v Brně.**

<b>Kluby</b>	<b>Počet týmů</b>
HC Kometa Brno	1 tým
HC Krokodýli Brno	11 týmů
HC Ytong Brno	13 týmů
HLC Bulldogs Brno	7 týmů
Malé kluby	2 týmy
Ženské týmy	4 družstva
Krasobruslařské týmy	6 družstev
Neregistrované týmy	cca 50 družstev

**Zdroj:** Vlastní

#### **4.3.2 Porterův model konkurenčních sil**

Pro stanovení konkurenčních faktorů u firmy STEL Hockey, spol. s r.o. se vychází z Porterova modelu konkurenčních sil. Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

- 1. smluvní síla odběratelů;**
- 2. smluvní síla dodavatelů;**
- 3. riziko vstupu potenciálních konkurentů;**
- 4. rivalita mezi stávajícími konkurenty;**
- 5. hrozba substitučních výrobků.**

#### **4.3.2.1 Smluvní síla odběratelů**

Odběratelé firmy se dají rozdělit do tří skupin. Jedna skupina odebírá služby v podobě pronájmů ledových ploch, druhá skupina využívá reklamních prostor a třetí skupina využívá pronájmů prostor v hale.

Hlavním odběratelem ledových ploch je VSK Technika Brno, která má dlouhodobou smlouvu na pronájem tréninkových a herních jednotek na obou plochách. Na NHL ploše většinou trénují krasobruslařské týmy a na evropské ploše hokejisté.

Dalším důležitým odběratelem je HC Kometa Group, která v halách nechává trénovat své žákovské a juniorské oddíly. Třetím největším odběratelem jsou amatérské hokejové ligy – v Brně působí 3 amatérské ligy (BHL, BALLH, BHHL). Některé týmy z těchto amatérských soutěží v halách trénují, ale všechny 3 soutěže v halách hrají svoje mistrovská utkání.

Mezi největší odběratele reklamní ploch patří VSK Technika Brno, která si plochy od společnosti STEL pronajímá za paušální poplatek a na těchto plochách sama dále pronajímá reklamu pro další subjekty. Na zbylých plochách se prezentují např. Coca-Cola, Realspektrum, Radio Krokodýl, ad.

Třetí kategorii odběratelů tedy tvoří pronájemci ploch v hale. Pronájemcem Sport baru Double P je bývalý cyklistický profesionál Pavel Padrnos a pronájemcem obchodu s hokejovým vybavením je společnost Hockeynet.cz.

#### **4.3.2.2 Smluvní síla dodavatelů**

Ke stabilním dodavatelům patří dodavatel elektřiny – skupina ČEZ. Skupina ČEZ patří jednoznačně k největším dodavatelům STELu, a to z toho důvodu, že obě haly jsou kompletně elektrifikovány (od osvětlení, po výrobu ledů). Dalším důležitým dodavatelem je Flagaplyn s. r. o., který dodává plyn na pohon roleb na led.

Jelikož se STEL Hockey, spol s r. o. zabývá poskytováním služeb, ke kterým není třeba pravidelného dodávání konkrétního zboží, komunikuje s dodavateli pouze o jednorázové koupi, např. nákup nové rolby, nové kancelářské techniky, atd.

#### **4.3.2.3 Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Jelikož je výstavba hokejové haly dosti náročná operace, při které je potřeba disponovat velkým vstupním kapitálem, nepředpokládám nějaké výrazné ohrožení ze strany potenciálních konkurentů.

Samozřejmě je možné, že se objeví nějaký nový hráč na trhu, ale nemyslím si, že by se tak stalo v Brně v blízké budoucnosti. Jestliže by se však někdo rozhodl vystavět halu s ledovými plochami, musel by se zaměřit na nějaký jiný sport než je hokej, např. rychlobruslařská dráha, atd.

Firma STEL se v současné době snaží o dostavbu svého areálu, kde by chtěla provozovat posilovnu. STEL se tím sám staví do role nového hráče na trhu. V dnešní době je návštěva fit-center a posiloven moderní záležitostí v rámci zdravého životního stylu. Po městě Brně je však těchto zařízení nespočet a v blízkosti jsou dokonce dvě, která jsou v provozu již delší dobu, a dá se předpokládat vznik další nové posilovny.

U reklamní činnosti firmy STEL je riziko vstupu nových konkurentů vyšší. Co se týče reklamních ploch, může jakákoliv další reklamní plocha v blízkosti Hokejové haly dětí a mládež snížit poptávku po reklamních plochách na vnějším plášti hal a billboardech. Jelikož se ledové plochy nachází u frekventované silnice, je nutné počítat s vyšší koncentrací reklamních ploch.

Pokud by se novým konkurentům podařilo otevřít bufet nebo restauraci, jež by dokázaly odlákat strávníky z halové restaurace, dostala by se tak Restaurace a bufet Double P do vážných problémů, jelikož slouží hlavně návštěvníkům ledových ploch.

#### **4.3.2.4 Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

V Brně se nacházejí spolu s Hokejovou halou dětí a mládeže další 4 ledové plochy určené k hraní hokeje nebo provozování veřejného bruslení. Svojí povahou jsou ale odlišné. Hala Rondo je určená pro trénink a pořádání utkání nebo kulturních akcí s vyšší návštěvností. Ledová plocha na Vodové ulici je určena k provozování veřejného bruslení, a to pouze v chladných měsících, protože nedisponuje dostatečnou chladicí jednotkou.

Ledové plochy, které jsou si svojí povahou podobné, jsou Hokejová hala Úvoz a Krasohala u haly Rondo. U těchto hal je kvalita ledu i kvalita ostatních služeb o dost nižší, což je dáno i stářím těchto hal. I přesto se dá říci, že rivalita u hal existuje a každý plně bojuje o své zákazníky.

#### **4.3.2.5 Hrozba substitučních výrobků**

U odvětví, jako je pronájem ledových ploch, naštěstí neexistuje mnoho substitutů, které by mohly nahradit bruslení. Pro hokejové týmy je bruslení naprosto nezbytné. Náhradou může být příprava tzv. „na suchu“, která neprobíhá na ledě, ale např. v posilovně nebo v plaveckém bazéně.

Zákazníci z řad veřejnosti mohou využít substitutů v jiných sportovních zařízeních a bruslení třeba vyměnit za venkovní in-line bruslení. V tomto případě hodně závisí na ročním období a finanční situaci zákazníků.

### **4.4 Analýza vnitřního prostředí**

Společnost patří mezi subjekty, které se zabývají poskytováním služeb a s tím si uvědomuje jakou váhu má kvalita poskytovaných služeb. Snaží se vycházet svým zákazníkům maximálně vstříc a udržovat s nimi maximálně korektní vztahy založené na oboustranné spokojenosti.

Firma se nesnaží stát se velkým kolosem s vysokým počtem zaměstnanců. Dává přednost menší organizační struktuře s důrazem na rozhodování jedinců. Cíleně se snaží o předem definovanou firemní politiku a jasnou firemní kulturu.

V blízké budoucnosti by společnost ráda udržela standard svých nabízených služeb a ráda by tyto služby zkvalitňovala. S tím souvisí i snaha o příliv nových zákazníků, kteří by měli zaručit finanční stabilitu.

#### **4.4.1 Analýza stávajících cílů firmy**

Firemní cíle by se v současné době daly rozdělit do dvou skupin, jsou to cíle obchodní a cíle komunikační.

- **Obchodní cíle** – jediným firemním cílem z této kategorie je nárůst tržeb v jednoletých intervalech. Přesné procentuelní ani peněžní vyjádření tohoto nárůstu firma nemá. Je si vědoma toho, že je na trhu relativně krátkou dobu, proto neočekává nějaká závratná čísla, v nejhorším případě by ráda zachovala stejný trend z let minulých.
- **Komunikační cíle** – společnost si dala za cíl naučit se lépe komunikovat se svými zákazníky a najít k nim cestu, která povede k naplnění obchodních cílů. V těchto dnech nemá firma reálnou představu o způsobu naplnění těchto cílů.

#### **4.4.2 Organizační struktura společnosti**

Firma má 9 zaměstnanců na následujících pozicích:

- Ředitel a jednatel (1 osoba)
- Asistentka ředitele, ekonom
- Sportovně-technický poradce
- Uklízečka
- Hlavní strojník
- Strojníci
- Ledaři

V souvislosti s personálním obsazením musí STEL řešit problémy spojené s profesí strojníka. Bohužel jde o tzv. „nedostatkové zboží“. Pozice je sice velmi dobře placena, přesto je velmi obtížné najít člověka s příslušnou kvalifikací. Ve firmě působí pouze jeden vyškolený pracovník, se kterým je firma spokojena, avšak zároveň je firma na něm doslova závislá. Člověk na této funkci musí mít, jak již bylo řečeno, patřičné vzdělání a praxi, a v neposlední řadě musí být manuálně zručný (např. manuální oprava rolby, atd.).

#### **4.4.3 Firemní kultura**

Kulturou firmy můžeme nazývat to, jak se věci ve firmě dělají a jak vypadá firma na veřejnosti. Kultura představuje soubor norem, hodnot, přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají.

Společnost se snaží nabízet kvalitní služby, a tak je nastavena celá kultura, kdy je kladen velký důraz na jedince. I přesto ve firmě panuje dobrá nálada bez pocitu tlaku. Je jasné, že kultura se dá měnit příkazy nebo průběžně. Ve STELu je v tomto ohledu nastavena dlouhodobá koncepce. Pracovní příkazy jsou zaměstnancům předkládány vždy po zvážení jejich možností a schopností vypořádat se se zadaným úkolem.

Firma má pro své zaměstnance firemní oblečení s logem a ostatními poznávacími znaky pro STEL. Jelikož jsou zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky, je potřeba, aby vypadali reprezentativně. Ve STELu je na oblékání kladen velký důraz a nikdo ze zaměstnanců si nedovolí (i v nepřítomnosti vedení) obléci si jiné než firemní oblečení.

Stejně tak se dbá na čistotu celého areálu a interiéru. Hlavně chodby a sociální zařízení jsou stále kontrolovány, protože např. dobrý pocit v šatně, či na WC může být důvod, proč se zákazník znovu a rád vrací.



#### 4.4.4 Návštěvnost ledových ploch

Hokejová hala dětí a mládeže nabízí svým zákazníkům dvě ledové plochy s rozdílnými rozměry, proto si každý ze zákazníků může vybrat, která z ledových ploch je pro jeho přípravu lepší.

Sledovat celkový počet zákazníků je pro STEL nejednoznačný jev, proto je lepší zjistit, jakou měrou se na kterých kluzištích promíchávají různá sportovní odvětví a podle toho i přistoupit k jednoznačnějším marketingovým krokům.

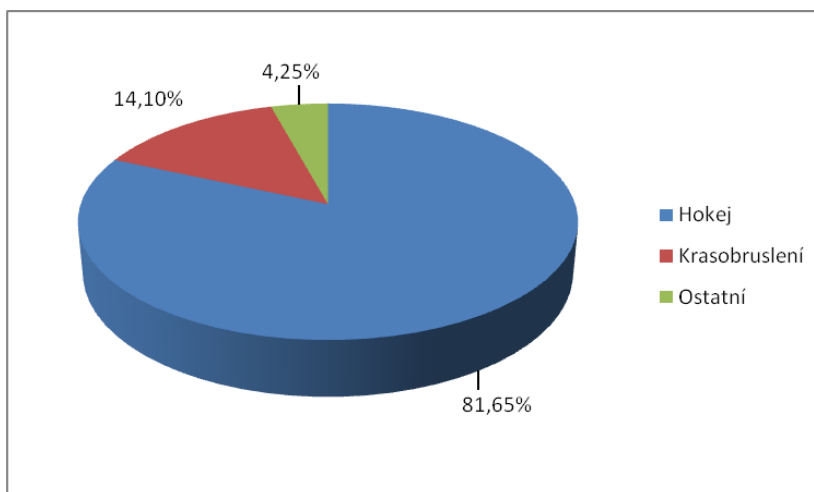
Jelikož Hokejová hala není otevřena dlouhou dobu nelze provádět roční průměr, proto postačí průměr za měsíc.

##### 4.4.4.1 Návštěvnost plochy s evropskými rozměry

Ledová plocha s evropskými rozměry je oblíbená u hokejových klubů, jelikož odpovídá regulérním rozměrům, na kterých se hrají mistrovská utkání v České republice. Tento fakt zajišťuje plnohodnotnou přípravu.

Výběr kluziště z řad krasobruslařů a ostatních zákazníků závisí na faktu, kolik hráčů či svěřenců k tréninkové jednotce nastoupí.

**Graf č. 1: Poměr návštěvníků na „Evropské ploše“.**

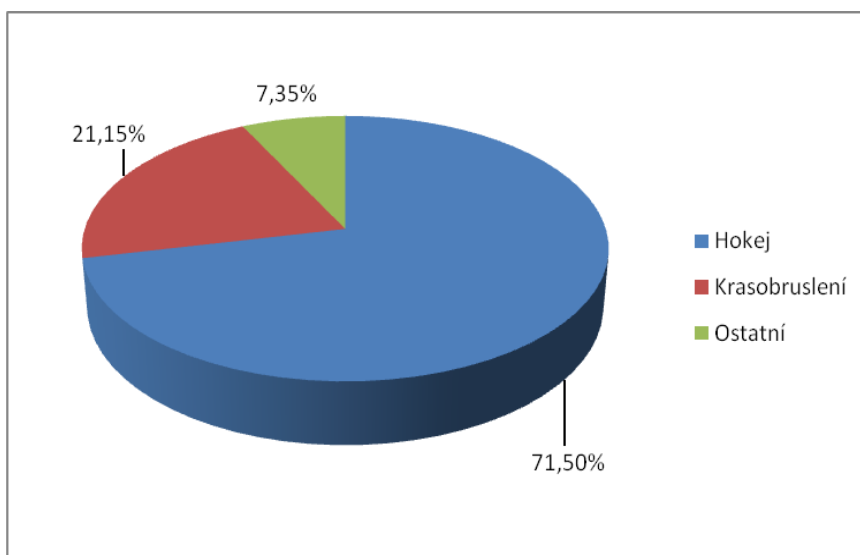


**Zdroj:** Vlastní

#### 4.4.4.2 Návštěvnost plochy s NHL rozměry

Plocha s NHL rozměry je stále určena hlavně ke hraní hokeje, ale pro svou menší plochu se jeví být atraktivní i pro krasobruslařské oddíly nebo pro veřejné bruslení. Na menší ploše mají lidé mezi sebou lepší kontakt a trenéři lepší přehled o svých svěřencích.

**Graf č. 2: Poměr návštěvníků na „NHL ploše“.**



**Zdroj:** Vlastní

#### 4.5 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a které může poměrně snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat.

- 1. produkt (product)**
- 2. cena (price)**
- 3. distribuce (place)**
- 4. komunikační politika (promotion)**
- 5. people (lidé)**
- 6. proces (procesy ve službách)**
- 7. psychical evidence (materiální předpoklady)**

#### **4.5.1 Produkt**

Produkty společnosti STEL Hockey spol s r. o. jsou služby. Za hlavní službu lze považovat pronájem dvou ledových ploch (1 ledová plocha s „evropskými rozměry“ a 1 ledová plocha s „NHL rozměry“). Firma zajišťuje kompletní nabídku na pronájem ledové plochy spolu s dalšími službami pro zájemce o pořádání turnajů ledního hokeje, exhibicí, krasobruslařských vystoupení, hokejových kempů, curlingu.

V letních měsících firma využívá jen plochy na in-line hokej a bruslení pro veřejnost na kolečkových bruslích.

Firma STEL Hockey, spol. s.r.o. také nabízí veškeré služby týkající se výstavby, opravy, dostavby a renovace hokejových hal. Zajišťuje:

- stavební dokumentaci včetně projektu;
- technologickou dokumentaci včetně dodání veškerých komponentů a řídicích prvků;
- pomocnou inženýrskou činnost při výstavbě hal;
- konzultační činnost pro stavební i technologickou část staveb.

STEL dále pronajímá vlastní plochy za účelem reklamy, může se jednat o plochy:

- **Vnitřní plášť haly** - haly se nacházejí na uzlu frekventovaných silnic, proto pronajímá venkovní reklamní plochy;
- **Vnitřní stěny haly** – pronájem reklamních ploch uvnitř hokejových hal;

- **Název haly** – možnost propůjčit jméno firmy do názvu hokejové haly;
- **Ledová plocha** – umístění reklamy jako podklad ledové plochy;
- **Mantinely** – pronájem reklamní plochy na mantinelech kolem ledových ploch;
- **Rolby** – umístění reklamního štítku na vozidlech věnujících se úpravě ledu;
- **Billboardy** – pronájem reklamních billboardů na parkovišti.

Další formou pronájmu je pronájem komerčních ploch, společnost pronajímá tyto prostory:

- Kanceláře;
- VIP kancelář;
- Parkovací místo.

Mezi doplňkové služby se dá počítat broušení bruslí, nýtování a půjčování bruslí. Dále firma zajišťuje Restauraci a bufet Double P, v níž je možnost výběru ze širokého sortimentu jídel a nápojů.

#### 4.5.2 Cena

Cena pronájmů ledů se odvíjí od toho, v jakém čase si zákazník ledovou plochu chce pronajmout a či je nějak smluvně svázán s Hokejovou halou dětí a mládeže. Základní časovou jednotkou je 75 minut a ceny jsou pro obě kluziště stejné. Zákazník si tedy bez omezení může vybrat, které kluziště je pro něho nejlepší.

Pro zákazníky bez dlouhodobé smlouvy je cena za jednotku ledu od 6 hod. do 24 hod. 3.190 Kč včetně DPH. Časový prostor od 0 hod. do 6 hod. se řeší individuálně dle dohody.

Zvýhodněná cena pro zákazníky s dlouhodobou smlouvou je od 9 hod. do 13 hod. stanovena na 2.550 Kč včetně DPH.

Od 7 hod. do 14 hod. nabízí firma pronájem svých kluzišť za dotovanou cenu 1.190 Kč včetně DPH na výuku bruslení školám, zdarma je v této nabídce lektor bruslení z řad VSK Technika Brno. Při kapacitě 50 dětí je cena na jedno dítě 25 Kč.

Po domluvě lze led pronajmout na jakoukoliv časovou jednotku. Led si lze samozřejmě pronajmout i na celých 24 hod., cena se liší od druhu konané akce a pohybuje se od 32.700 Kč včetně DPH do 38.150 Kč včetně DPH.

Cena veřejného bruslení je 50 Kč na osobu a děti do 10 let za 25 Kč. Doprovod dětí je zdarma. Pro držitele ZTP karet je vstup také zdarma. Na toto veřejné bruslení lze zapůjčit brusle v ceně 60 Kč za pár. Firma provádí i broušení bruslí a to za 50 Kč za pár a 100 Kč pokud jde o nové či poškozené brusle.

Ceny za poskytnuté reklamní prostory jsou individuální dle místa a délky reklamního sdělení (např. billboardy se pronajímají na rok za 47.600 Kč včetně DPH). Stejným způsobem se řeší i pronájmy komerčních prostor.

#### **4.5.3 Distribuce**

Firma STEL Hockey, spol s r. o. se svými dvěma kluzišti vyvíjí své hlavní i přidružené aktivity ve městě Brně – Králově Poli v blízkosti středu města, hotelů a nákupních center a Boby Centra. Brno má zhruba 370 000 obyvatel a je moravskou metropolí. Je na výhodném místě mezi Prahou (cca 200 km), Vídní (cca 130 km) a Bratislavou (cca 140 km). Díky svému umístění může společnost oslovit své potenciální zákazníky v sousedních státech.

#### **4.5.4 Komunikační politika**

Společnost zveřejňuje svou reklamu jen v brněnských periodikách - Program Brněnsko, vycházející třikrát do měsíce. Dále v magazínu Kam v Brně a na vlnách Rádía Krokodýl. V těchto periodikách inzeruje svoji nabídku a termíny veřejného bruslení, či informuje o pořádání různých zajímavých akcí (např. zápasy, turnaje, atd.).

Další možnost propagace je internet. STEL má svoje internetové stránky na doméně [www.hokejovahala-brno.cz](http://www.hokejovahala-brno.cz), kde je možné zjistit spoustu zajímavých informací o chodu a připravovaných akcích v Hokejové hale dětí a mládeže.

Firma dále uveřejňuje svoje loga na dresech hráčů a na upomínkových předmětech, které firma věnuje výhercům turnajů, apod.

#### **4.5.5 Lidé**

Lidé jsou naprosto nepostradatelnou složkou marketingového mixu. V STELu pracuje 9 zaměstnanců, z toho 7 na hlavní pracovní poměr a 2 na dohodu o provedení pracovní činnosti. Zaměstnanci jsou na svých pozicích vyškoleni, což se odráží i na jejich platových podmínkách. Velkou výhodou je, že se zaměstnanci snaží navzájem vycházet vstříc, mohou se na sebe spolehnout a mají k sobě blízko po lidské stránce.

Zaměstnance můžeme rozdělit do 4 kategorií podle toho, jak moc jsou ve styku se zákazníky a jakou měrou se podílejí na marketingovém vedení společnosti.

Kontaktní pracovníci - jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. Ve STELu je tato pozice na asistentce/ekonomce – komunikuje s odběrateli a dodavateli, zajišťuje chod recepce, zabývá se fakturací, atd.

Koncepční pracovníci – ovlivňují prvky marketingové strategie, ale do kontaktu se zákazníkem přicházejí jen zřídka. Koncepční pracovník je sportovně-technický poradce, který sleduje trendy ve sportu, a tím určuje marketingový rámec sportovní věci.

Obsluhující pracovníci – se přímo nepodílejí na marketingových aktivitách, ale přicházejí často do kontaktu s klientem. Strojník má odpovědnost za bezchybný chod

chladicí techniky a má za úkol výdej klíčů ke kabinám. Tento úkol v jeho nepřítomnosti řeší ledaři.

Podpůrní pracovníci - nemají pravidelný kontakt se zákazníky, ani se příliš nepodílejí na marketingových činnostech. Svou podstatou do této kategorie patří ledaři, strojníci a uklízečka.

#### **4.5.6 Procesy**

Procesem je míněno, jak probíhá standardní vyjednávání zákazníka, až k samotnému prodeji služby zákazníkovi.

Prvotním krokem zákazníka je rezervace daného časového úseku na pronájem evropské nebo NHL plochy, tato rezervace může proběhnout pomocí internetu, telefonu či osobní návštěvě na recepci STELu. Následný termín asistentka zablokuje a dohodne, jakou formou bude služba zaplacená – platba v hotovosti, platba na fakturu. Zákazník se dále musí dostavit v předem domluvený čas, kde mu budou předány klíče od šatny. Po ukončení (nebo po domluvě i v průběhu) ledovou plochu uvede opět do použitelného stavu rolba.

Při řešení reklamní činnosti je průběh dosti specifický a každé jednání a výsledný efekt jsou rozdílné, proto se nedá specifikovat přímý průběh.

Při veřejném bruslení se zákazníci dostaví v určenou dobu na ledovou plochu, kde bude veřejné bruslení probíhat. Ve vstupní hale se zřídí provizorní pokladna a po zaplacení je návštěvník vpuštěn do prostor haly. Může si odložit věci za poplatek v šatně a v kabinách hráčů se přezout do bruslí. Opět po dokončení veřejného bruslení je ledová plocha upravena rolbou.

#### **4.5.7 Materiální prostředí**

Jelikož je Hokejová hala dětí a mládeže novou stavbou, je první pohled na halu pěkný s jasně kladeným důrazem na moderní vzhled (viz. obr. č. 8 pohled na haly z hotelu Bobby).

Vstupní hala je prostorná a nalézá se v ní kancelář STELU, místnost pro strojníky a ledaře, ve které jsou vydávány klíče, šatna pro návštěvníky sportovních a kulturních akcí a pro návštěvníky veřejného bruslení, místnost pro hraní nevýherních automatů, sociální zařízení a vchody k ledovým plochám s kabinami na převlečení hráčů. Osvětlení a teplota těchto prostor jsou dostačující k tomu, aby v zákazníkovi probudily dobrý první dojem.

Ze vstupní haly se po schodech zákazník dostane do prvního patra, ve kterém sídlí Restaurace a bufet Double P a kanceláře. Restaurace je zařízena moderním nábytkem a vybavením. Restaurace je nekuřácká, což navozuje dobrou atmosféru k posezení a občerstvení. Stěny po dvou bočních stranách jsou prosklené, tudíž lze sledovat dění na obou ledových plochách.

Okolí ledových ploch je udržováno v čistotě, takže nehrozí například ztupení bruslí o nečistotu při příchodu na led. Led je udržován ve výborné kvalitě, a to i při vyšší teplotě vzduchu v hale. Je také účelně osvětlen, takže hráči mají velice dobrý přehled o dění na ploše, stejně tak komfortně se cítí návštěvníci veřejného bruslení.



## 4.6 SWOT analýza

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí).

- **S – Strengths** – přednosti (silné stránky)
- **W – Weaknesses** – nedostatky (slabé stránky)
- **O – Opportunities** – příležitosti
- **T – Threats** – hrozby

Tab. č. 4: Hlavní body SWOT analýzy.

<b><u>Strengths – Přednosti</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ojedinělost haly</li><li>• Kvalitní ledové plochy</li><li>• Strategické místo</li></ul>	<b><u>Weakness – Neodstatky</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexnost nabízených služeb</li><li>• Hala neleží na vlastních pozemcích</li><li>• Nedostatečné využití kapacity ledových ploch během celého dne</li></ul>
<b><u>Opportunities – Příležitosti</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientace na zahraniční zákazníky</li><li>• Dostavba areálu</li><li>• Provoz in-line plochy v létě</li></ul>	<b><u>Threats – Hrozby</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurence ve formě výstavby nových hal</li><li>• Politická situace v Brně</li><li>• Platební neschopnost zákazníků</li></ul>

**Zdroj:** Vlastní

#### **4.6.1 Přednosti (silné stránky)**

Nejdůležitější předností je určitě fakt, že firma STEL je jediný subjekt provozující 2 hokejové haly s rozměry evropskými i NHL (podobná hala je v Praze, ale obě plochy jsou „evropské“).

Jednu z hlavních předností vidím ve využívání nových postupů při chlazení ledu s využitím odpadního tepla, topení v hale pomocí klimatizace a jiných technických vymožeností, které jsou velmi ekologicky příznivé (žádný čpavek). Tyto postupy vedou k velmi kvalitním ledovým plochám. Tak kvalitní ledové plochy nemohou nabídnout žádné konkurenční haly či zimní stadiony.

Další předností je bezesporu strategické místo, které je velmi dobře dostupné jak brněnským týmům a návštěvníkům, tak i mimo brněnským subjektům. U haly jsou velká parkoviště sloužící jak návštěvníkům, tak oddělená parkoviště pro týmy.

V blízkosti haly jsou také 2 hotely (hotel Bobycentrum\*\*\*\*, hotel Avanti\*\*\*), ubytovna spojená s internátem v OA ELDO, kryté i venkovní tenisové kurty, bazén, whirlpool, posilovna – zatím jen v hotelu, možnost využití venkovního hřiště na basketbal – od OA ELDO.

Neméně důležitým faktem je, že ve vedení jsou lidé, kteří svojí práci rozumějí. Vedoucí pracovníci již mají zkušenosti s vedením jiných hokejových hal a jsou podporováni ze strany majitelů. Pro ostatní zaměstnance se pravidelně připravují a organizují nejrůznější školení (např. školení strojníků, atd.).

#### **4.6.2. Nedostatky (slabé stránky)**

Největším nedostatkem je, že hala neleží na vlastních pozemcích, ale byla vystavěna na pozemcích města, které má v dlouhodobém pronájmu, a tím pádem musí platit náklady na pronájem.

Určitě dalším nedostatkem je, že firma nemůže poskytnout kompletní vybavenost na „suchou přípravu“ jako například posilovnu či vířivou vanu Whirpool a své zákazníky tak odkazuje do přilehlých fit-center a posiloven.

Určitým nedostatkem je, že hala není využívána celých 24 hodin denně a nejsou zaplněné dopolední hodiny. Firma sice vyhlásila slevy pro tuto dobu pro bruslení škol, ale zatím se moc škol do tohoto projektu nepřihlásilo a zřejmě o něm ani neví. S tím souvisí, že firma nevyužívá dostatečně všech možných reklamních kanálů, současná reklama je mizivá.

V okolí haly chybí jakékoliv navigační cedule, které by určovaly směr k hale. Pro brněnské obyvatele není problém halu najít, ale je spousta zákazníků z jiných koutů republiky, kteří mohou mít problémy najít halu v dané lokalitě.

Nedostatkem se mi zdá být i úroveň internetových stránek. Jsou sice dobře graficky zpracovány, ale nejsou optimalizovány pro některé webové prohlížeče. V těch jsou následně stránky lehce rozformátovány, což může pro méně internetově zdatné jedince působit zmatečně.

Další slabou stránkou může být nedostatek efektivních pracovníků na pozici strojník (ledař, rolba). Je pravda, že kdyby někdo z pracovníků na těchto postech opustil firmu, zcela jistě by se firma mohla dostat do provozních problémů.

#### **4.6.3 Příležitosti**

Největší příležitostí vzhledem ke strategické pozici je orientace na zákazníky ze zahraničí, např. pomocí pořádání soustředění a turnajů za účasti velmi dobrých zahraničních hokejových klubů, zejména ze sousedních zemí (Německo, Rakousko, Slovensko, Maďarsko). S tím souvisí pořádání tzv. putovních akcí (každoročně – kluby se pak vrací).

Díky nákupu speciální in-line plochy na kolečkové brusle s odpovídajícími rozměry schválené IIHF (International in-line federation) a přesunu sídla ČFIH (České federace Inline hokeje) na adresu firmy STEL je hala provozuschopná i v létě (veřejné in-line bruslení a jiné).

Stále nové technologie na výrobu kvalitního ledu, který šetří životní prostředí a dále šetří i náklady na zamrazování, atd.

Plánovaná dostavba tělocvičny s posilovnou zaručuje komplexní tréninkovou péči pro hokejisty a jejich přípravu jak na ledě, tak i na přípravu v letních měsících a nebude tak muset odesílat své zákazníky ke konkurenci, a tím snižovat svůj zisk.

Povědomí o hale lze zlepšit prostřednictvím pronájmu reklamních ploch velkým firmám a gigantům, příležitost k prodeji jména haly (např. „SEZNAM Aréna“, „ČEZ Aréna“, „O2 aréna“).

#### **4.6.4 Hrozby**

Narůstající konkurence ve formě výstavby dalších podobných stadionů, a to i v případě spoluúčasti firmy např. ve formě technického dozoru či pomoci při regulaci chladicího zařízení, z čehož má následně určitý zdroj příjmů. Již v této chvíli je velká konkurence mezi menšími zimními stadiony, kterých je v ČR dostatek.

Nepříznivá politická situace (peníze z magistrátu města Brna na akce prospěšné pro děti).

Díky vzrůstajícím nákladům (např. sazba DPH zvýšena z původních 5 % na současných 9 %) hrozí odliv zákazníků za konkurencí, která sice neposkytuje tolik služeb a vynikající podmínky (2 ledové plochy s kvalitním ledem), ale je levnější (v Brně jsou 2 hokejové stadiony provozované firmou Starez-Sport, a.s., která je v plném vlastnictví města. Tato společnost cenu ledu dotuje z městských peněz, a proto

je o cca 400,- Kč nižší). Kdyby se tak stalo, hrozí firmě možná neschopnost splácet úvěr bance.

Neplacení faktur od nájemců může během dvou měsíců přivést firmu do velkých finančních potíží.

#### **4.6.5 Strategie SWOT**

Z provedení SWOT analýzy vyplývají 4 možné skupiny opatření, jak může společnost reagovat na změny vnitřního prostředí.

##### **4.6.5.1 Strategie SO**

Určuje, jak využít silné stránky na získání výhody. Velkou výhodou je výborná poloha a jedinečnost hokejové haly. Tato výhoda se dá přeměnit na příležitost v nabídce pro spolupráci se zahraničím. V závislosti na kvalitě ledu a na snaze o nižší náklady provozu by se hokejová hala mohla stát „hlavním tréninkovým stánkem“ pro brněnské i ostatní týmy z jihomoravského kraje.

##### **4.6.5.2 Strategie WO**

Stanovujeme, jak překonat slabiny využitím příležitostí. Slabou stránkou je bezesporu fakt, že v této chvíli nedokáže hala nabídnout kompletní služby v rámci letní přípravy. Příležitost je v konečné dostavbě areálu a možnosti přípravy na kolečkových bruslích během letních měsíců. Tuto možnost neposkytuje v okolí žádný zimní stadion.

Slabou stránkou je jistě nedostatečná reklama. Proto se nabízí takové řešení v jejím návrhu, které povede ke zvýšení její kvality a poutavosti. Tak dojde k nárůstu zákazníků. S reklamou souvisí i dopracování webových stránek, které budou optimalizované pro všechny internetové prohlížeče.

#### **4.6.5.3 Strategie SW**

Zajišťuje, jak využít silné stránky k čelení hrozbám. Silnou stránkou je kvalita obou ledových ploch. Věřím, že i přes vyšší cenu zákazníci ocení tuto kvalitu a nepřestanou halu navštěvovat. V budoucnu je možné očekávat cenovou stabilitu (tzn., že STEL nebude svoje služby zdražovat), a to hlavně z důvodu snížení nákladů na zamrazování, což ostatní haly nabídnout nemohou.

#### **4.6.5.4 Strategie WT**

Zaměřené na minimalizaci slabých stránek a eliminaci hrozeb. Minimalizaci slabých stránek má firma jen ve svých rukou. Jestli se jí podaří v blízké době kompletní dostavba areálu, bude hlavní nedostatek vyřešen. Stejně tak pokud zapracuje na lepší reklamě, bude povědomí o firmě větší a počet zákazníků by se tak měl navýšit.

## **5 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI STEL HOCKEY**

V této kapitole své diplomové práce se budu zabývat marketingovým výzkumem spokojenosti zákazníků. Sběr a vyhodnocení mnou získaných dat je nejdůležitější složkou, která povede k návrhům vedoucím k zlepšení spokojenosti u zákazníků.

Nejprve jsem si stanovil cíle, kterých bych chtěl dosáhnout. Následně jsem definoval proces celého výzkumu včetně návrhu dotazníku. Po těchto fázích přišel samotný proces marketingového výzkumu, jehož výsledky byly zpracovány do grafů a tabulek.

Společnost STEL Hockey, spol. s r. o. je, jak jsem již zmínil, společnost, která nabízí svým zákazníkům služby. Služby z povahy své nehmotnosti zanechávají v zákaznících jen pocity. Povinností STELU je, aby zákazník měl z návštěvy Hokejové haly dětí a mládeže jen dobrý pocit, čehož se snaží dosáhnout neustálým zvyšováním hodnot u zákazníka.

### **5.1 Cíle výzkumu**

Jak již bylo zmíněno, tak se budu v této kapitole zabývat marketingovým výzkumem měření spokojenosti zákazníků ve společnosti STEL Hockey, spol. s r. o. Cílem tohoto výzkumu je určit míru spokojenosti zákazníků s nabízenými službami na Hokejové hale dětí a mládeže v Brně. V souvislosti s konkurencí a zabezpečením stálých spokojených zákazníků, je tento výzkum pro společnost velice důležitý.

### **5.2 Proces výzkumu**

K získání potřebných dat o spokojenosti zákazníků u poskytovaných služeb společnosti jsem využil dotazníkového setření, které probíhalo ve třech fázích v rozmezí od prosince 2009 do dubna 2010.

### **5.2.1 Tvorba dotazníku**

Při tvorbě dotazník jsem se snažil o co největší míru srozumitelnosti otázek s co největší vypovídající hodnotou. Při tvorbě jsem úzce spolupracoval s vedením společnosti. Ve finální verzi dotazníku je 15 uzavřených otázek s předem danou volbou odpovědi a 1 otázka otevřená, ve které se mohli dotazovaní blíže vyjádřit k pozitivním či negativním stránkám nabízených služeb či k tomu, co jim u služeb chybí a vadí.

Na začátku dotazníků bylo zákazníkům vysvětleno jakou formou a pro jaký účel byl dotazník zhotoven. Pro možnost odpovědi jsem zvolil zaškrtačací pole s předem definovanými odpověďmi. U otázek 2 – 11 bylo nabídnuto 6 možností od velice spokojený, po možnost velice nespokojený, pro neznalé odpovědi byla uvedena možnost „nevím“. U zbylých uzavřených otázek byly možnosti nabídnuty s ohledem na charakter otázky.

První otázka směřovala ke zjištění, jak často zákazníci navštěvují Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně, dalších pět otázek se týkalo spokojenosti s nabízenými službami a vybaveností haly, otázky 7 a 8 byly směřovány na zjištění spokojenosti s ledovými a umělými plochami. Následující otázky 9 až 11 byly věnovány spokojenosti s pracovníky haly. Dvanáctá otázka měla za úkol zjistit renomé haly. Otázky 13 – 15 vedly ke zjištění bližší identifikace zákazníků.

Finální verzi dotazníku jsem předložil vedení společnosti STEL Hockey, spol. s r. o. a předložil jsem ji i třem nezávislým osobám z řad mojí rodiny a spolužáků, aby posoudili srozumitelnost dotazníku a posoudili také vypovídající hodnotu jednotlivých otázek. Dotazník byl všemi schválen.

### **5.2.2 Výběr vzorku pro dotazování a metoda sběru dat**

Vzhledem k tomu, že je Hokejová hala dětí a mládeže otevřena celotýdenně, rozhodl jsem se dotazníkové setření provádět ve více vlnách.



První vlna dotazování proběhla mezi prosincem 2009 a březnem 2010. V té době byly dotazníky volně k vyplnění v kanceláři správy haly, ve které probíhá prvotní styk se zákazníky, zapisují se zde sportovní týmy a jiné zájmové týmy. S dotazníkem byla velice dobře seznámena asistentka na recepci, která podávala bližší informace k dotazníku a starala se o sběr těchto dotazníků. V této vlně se ale spíše počítalo s účastí zákazníků z řad vedoucích týmů, či jiných zástupců sportovních družstev.

Druhá vlna dotazování proběhla zároveň s vlnou první, a to od 8. do 14. února 2010. Týdenní interval sběru informací byl vybrán v kontextu otevírací doby, aby mohl být vzorek dotazovaných dostatečně pestrý. Dotazník byl vyplňován ve vstupní hale haly, aby bylo zamezeno míchání vzorku s lidmi, kteří nemají s halou nic společného. Vzorek tvořili všichni bez rozdílu pohlaví, či věku.

Třetí vlna probíhala naprosto stejně jako druhá, jen v jiném a pozdějším termínu a to od 19. dubna do 25. dubna 2010.

Při vyplňování byli všichni respondenti obeznámeni s podrobnostmi účelu tohoto dotazovacího řízení. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a dobrovolné.

Celkově se dotazníkové řízení zúčastnilo 263 respondentů.

### **5.2.3 Vyhodnocení dat**

Jelikož se dotazníková akce odehrávala v terénu, byly samozřejmě odpovědi respondentů zaznamenávány na obyčejný papír. Následně jsem tyto data převedl do elektronické podoby a vyhodnotil je. Pro lepší znázornění jsem všechny výsledky vyobrazil formou grafů.

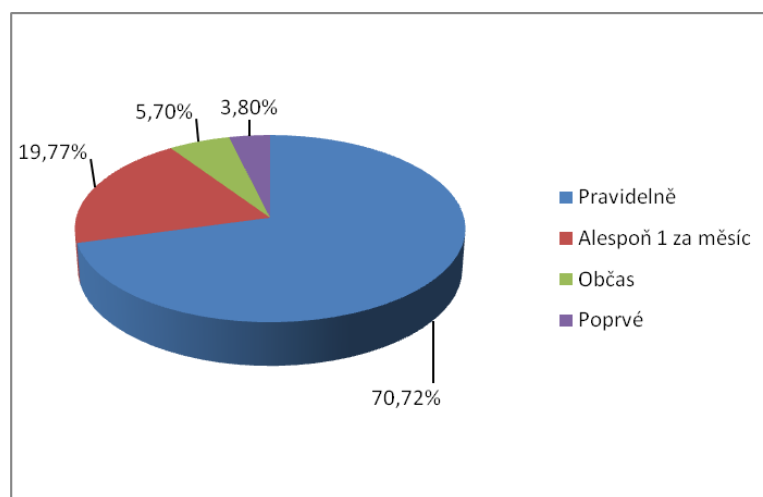
### 5.2.3.1 Vyhodnocení dat – otázka č. 1

*„ Jak často navštěvujete Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně? “*

Z vyhodnocení první otázky, jasně vyplývá, že více jak 70 % zákazníků navštěvuje Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně pravidelně a to více než jedenkrát v týdnu. Zbývajících 30 % tvořili zákazníci, kteří halu navštěvují alespoň 1 krát do měsíce, či vícekrát do roka. Nejmenší podíl u této otázky tvořili lidé, kteří byli v hale poprvé.

Tato situace se dá vysvětlit tím, že hokejová hala je již delší dobu v provozu a tudíž si vytvořila dostatečně velkou zákaznickou základnu. Hokejové týmy mají např. tréninky 2 krát i vícekrát v týdnu, obdobné je to i u ostatních sportovních aktivit.

**Graf 3: Pravidelnost návštěv haly.**



**Zdroj:** Vlastní

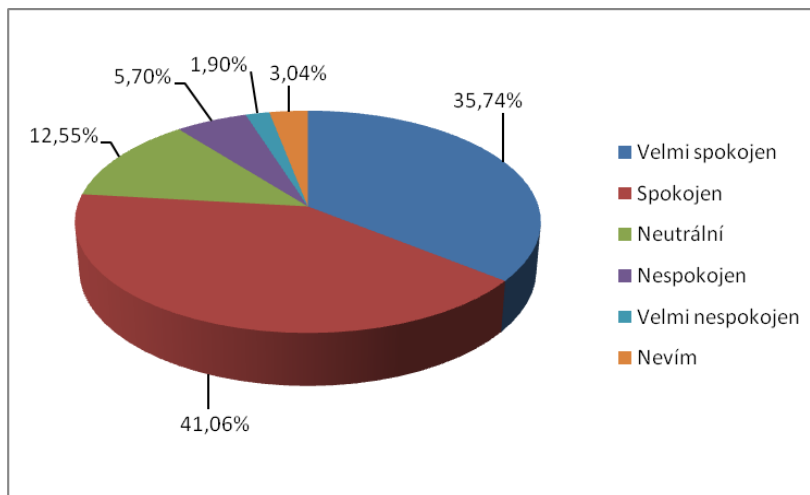
### 5.2.3.2 Vyhodnocení dat – otázka č. 2

*„Jste spokojeni s nabízenými službami, které hala v současné době nabízí?“*

Druhá otázka tohoto dotazníku byla určena k zjištění, jak jsou zákazníci spokojeni s nabízenými službami, které v této době hala poskytuje. Jednalo se spíše o souhrnnou otázku, jestli jsou spokojeni s možností nabízených ploch, dobou intervalu strávenou na ledě, možností pronájmů obou ploch, atd.

Výsledkem této otázky jsou pro společnost zcela jistě dobrým zjištěním. Necelých 76 % dotázaných je spokojeno s nabízenými službami a z celkového počtu je téměř 36 % velmi spokojeno. Jen necelých 7,5 % z dotázaných je se službami nespokojeno, tento fakt vychází zřejmě z konkrétních zkušeností, a to buď přímo se společností STEL Hockey, spol. s r. o. nebo s provozovanou službou (např. zrušeného veřejného bruslení, atd.)

**Graf č. 4: Spokojenost se současnými službami.**



**Zdroj:** Vlastní

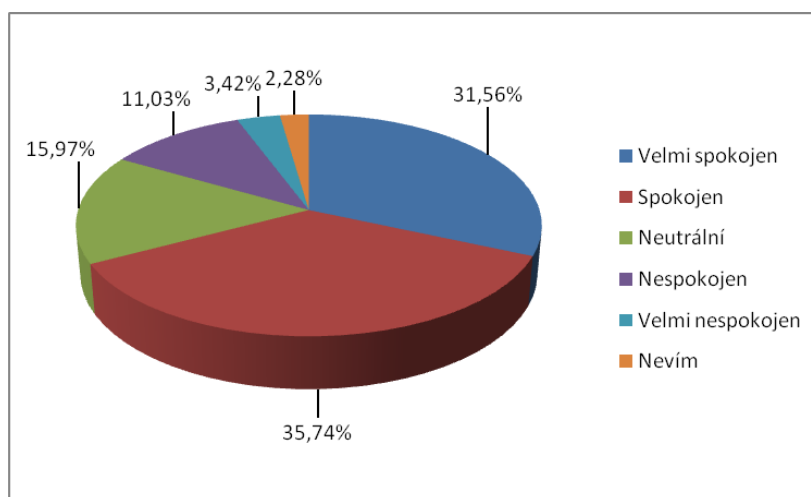
### 5.2.3.3 Vyhodnocení dat – otázka č. 3

*„Pokrývají současně nabízené služby Vaše nároky (potřeby)?“*

U této otázky byla podstata zjistit, jestli prozatímní nabízené služby uspokojují nároky nebo potřeby zákazníků. K této otázce jsem povětšinou doplňoval informace do otevřené otázky, protože data získaná z tohoto dotazu hodně poodhalila nedostatky v nabízených službách. Zcela jistě má tato otázka pro společnost velký význam a její výsledky byly považovány za důležitou zpětnou vazbu.

Ze zjištěných informací vytlívá, že u necelých 67 % zákazníků lez říci, že jim nabízené služby vyhovují a pokrývají jejich nároky. U 16 % z respondentů bylo zjištěno, že jim nabízené služby postačují, ale měli určité výhrady, proto zaznačili v dotazníku volbu „Neutrální“. Nespokojených či výrazně nespokojených zákazníků bylo zjištěno téměř 14,5 %. Toto číslo určitě není nijak závratné, ale stále tedy vychází, že v průměru necelých 15 zákazníků ze sta by uvítalo nějaké další služby. Výsledky této části zcela jistě podtrhují fakt, že hala se stále dostavuje, a proto jsou zákazníci nuceni některé služby, které jsou svoji povahou s bruslením spojeny, provádět v jiných zařízeních. Jedná se hlavně o relaxační a kondiční aktivity (chybějící služby jako např. bazén, sauna, fitness, atd.).

**Graf č. 5: Pokrytí potřeb zákazníků.**



**Zdroj:** Vlastní

#### 5.2.3.4 Vyhodnocení dat – otázka č. 4

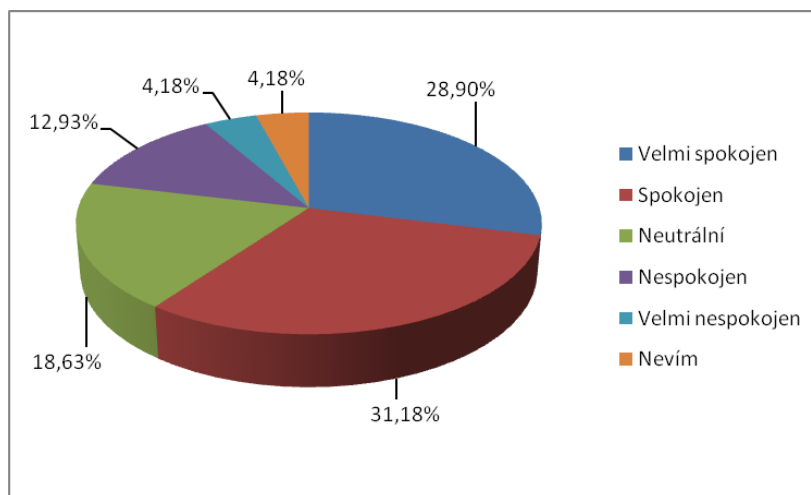
*„ Jak jste spokojeni s úrovní nabízených služeb v přílehlé prodejně hokejového vybavení a restauraci?“*

Čtvrtá otázka dotazníku se týkala spokojenosti se službami nabízených v přílehlých provozovnách prodejny se sportovním – hlavně hokejovým zbožím a v prostorách přílehlé restaurace a baru.

Výsledkem je téměř 60% spokojenost s nabízenými službami, což není až tak vysoké číslo. Z rozhovoru vedeného s respondenty vyšlo najevo, že daleko negativnější pohled mají návštěvníci na nabízené služby v restauraci. Pověšinou se jim zdají ceny dost předražené a u jídla nejsou porce nijak veliké.

K prodejně hokejového vybavení neměl nikdo z respondentů větších výhrad. V obchodě je dostatečný sortiment za přijatelné ceny, nejvíce respondenti nakupují věci běžné hokejové spotřeby – izolační pásy na hokejky, násady na hokejky, hokejky, atd.

**Graf č. 6: Spokojenost se službami hokejového obchodu a restaurace.**



**Zdroj:** Vlastní

### 5.2.3.5 Vyhodnocení dat – otázka č. 5

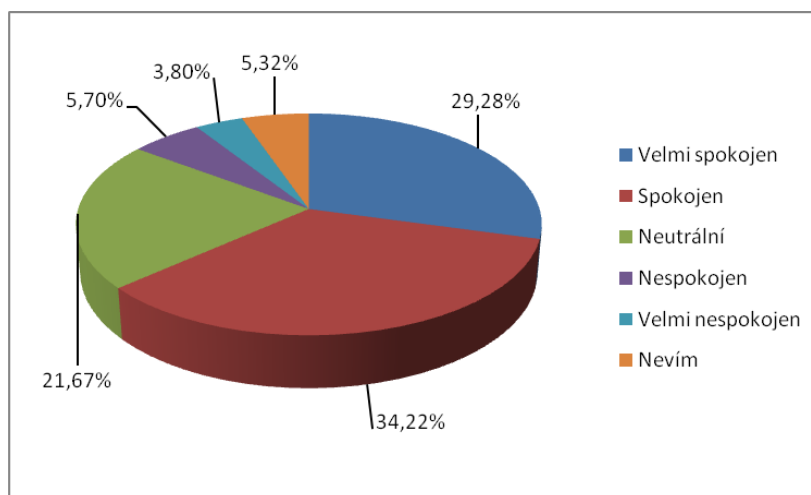
*„Jak jste spokojeni s kvalitou zázemí uvnitř haly (kabiny, sprchy, wc, atd.)?“*

V páté otázce jsem se respondentů ptal na spokojenost s kvalitou zázemí uvnitř haly, zejména s čistotou a vybaveností kabin, čistotou sprch a wc, čistotou wc ve společných prostorech haly.

Téměř 63 % všech odpovědí bylo z kategorie velice spokojen, spokojen. Z tohoto čísla lze vyčíst, že společnost má problém udržet celý den stejnou kvalitu těchto prostor. Lze říci, že vybavení kabin je v pořádku, ale s každou hodinou od úklidu se kvalita čistoty zhoršuje. Uspokojivé je, že pouze cca 9 % respondentů bylo vyloženě nespokojeno.

Určitě se nedá říct, že by prostory haly byly znečištěné či neudržované, ale určitě je otázkou jak tyto prostory zvelebit, či udržovat v maximální možné čistotě.

**Graf č. 7: Spokojenost se zázemím haly.**



**Zdroj:** Vlastní

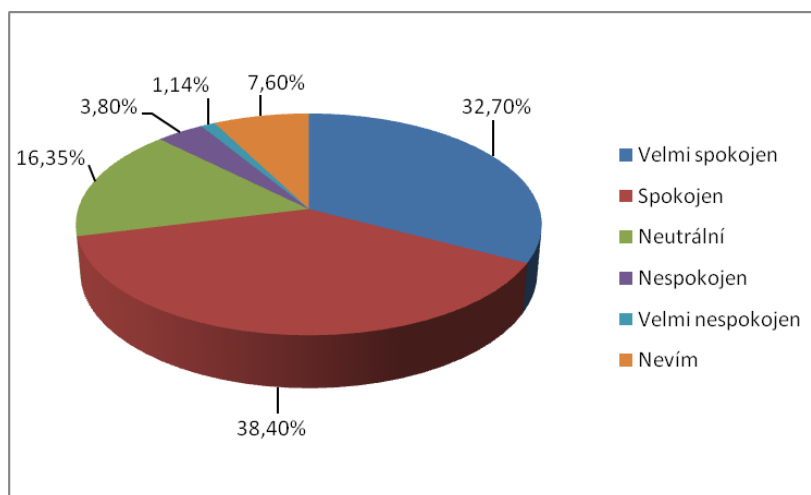
### 5.2.3.6 Vyhodnocení dat – otázka č. 6

*„Jste spokojeni s dopravní dostupností a parkováním v přilehlých prostorech haly?“*

Šestá otázka se zabývala spokojeností s parkováním a dopravní dostupností Hokejové haly dětí a mládeže v Brně. Např. je-li hala dobře označená z přilehlých komunikací, celkově dopravně přístupná, je zajištěna organizace parkování u haly.

U této otázky jsem očekával dobré výsledky, což se také potvrdilo. Jelikož se hala nachází u pozemní komunikace R43 a u haly je k dispozici dostatek parkovacích míst včetně místa vyhrazeného pro parkování autobusů, vyšlo z dotazníků, že 70 % zákazníků patří do skupiny velice spokojen nebo spokojen. Zhruba 16 % patří do skupiny neutrální. Do skupiny nespokojených zákazníků patří jen necelých 5 % dotázaných. Vyšší procento u odpovědi „nevím“ lze přisoudit dotazovaným dětem, které tuto situaci neřeší.

**Graf č. 8: Spokojenost s dopravní dostupností a parkováním.**



**Zdroj:** Vlastní

### 5.2.3.7 Vyhodnocení dat – otázka č. 7

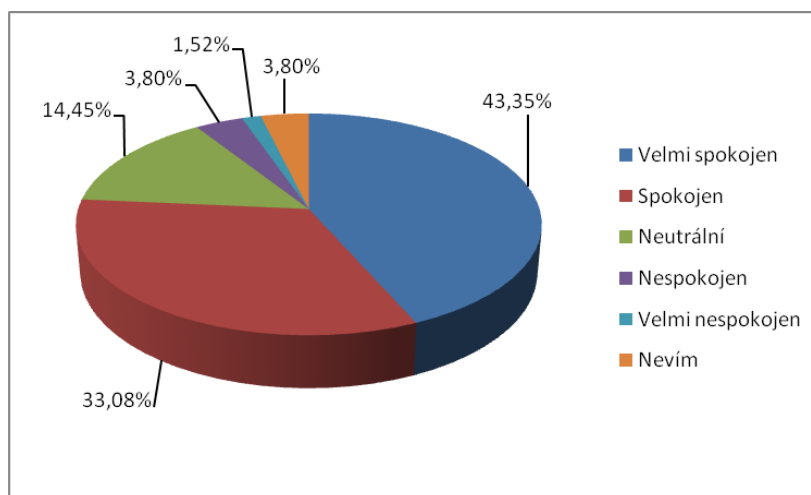
*„Jste spokojeni s kvalitou ledových ploch?“*

U této otázky bylo smyslem zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou ledových ploch. V hale je jedno z nejmodernějších zamrazovacích zařízení v okolí, proto se dopředu daly očekávat dobré výsledky.

Jelikož se v okolí Brna nenachází dostatek kvalitních ledových ploch, je prvotním zájmem společnosti STEL Hockey, spol. s r. o. zaměření na kvalitu ledu, která se nemění v průběhu ročních období, či za jiných okolností.

Z celkového počtu dotázaných odpovědělo přes 76 %, že jsou s ledovými plochami spokojeni nebo velice spokojeni (tuto volbu zaznačilo přes 43 % respondentů). Nespokojeno bylo pouze necelých 6 %, což vychází z určitých individuálních problémů či pocitů z nedokonalosti ledových ploch.

**Graf č. 9: Spokojenost s kvalitou ledů.**



**Zdroj:** Vlastní



### 5.2.3.8 Vyhodnocení dat – otázka č. 8.

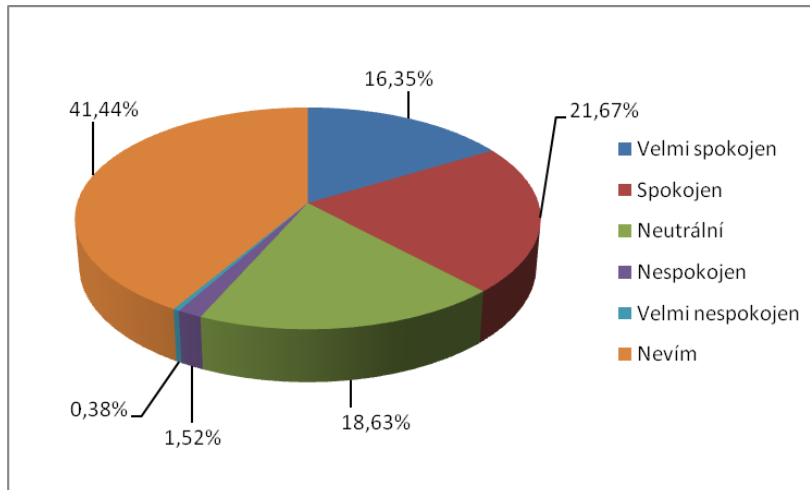
*„Jste spokojeni s kvalitou umělé plochy pro in-line bruslení v letních měsících?“*

Jelikož se hala využívá po celý rok, je na „NHL“ ploše instalována umělá plocha na provozování in-line bruslení a s tím spojený in-line hokej.

Z výsledků se dá jasně vyčíst, že více jak 40 % všech dotázaných nedokáže na tuto otázku odpovědět. Je to zapříčiněno tím, že v letních měsících se řada týmů spolehá na tzv. „suchou“ přípravu, která se skládá z běhání, ježdění na kole, posilování a plavání. In-line bruslení, které se nepatrně liší od klasického ledního bruslení, nevyužívá tolik týmů.

Z těch, kteří mají zkušenosti s umělou plochou se dá říci, že jsou spokojeni či velice spokojeni. Proto je provoz umělé plochy určitě správným krokem.

**Graf č. 10: Spokojenost s in-line plochou.**



**Zdroj:** Vlastní

### 5.2.3.9 Vyhodnocení dat – otázka č. 9

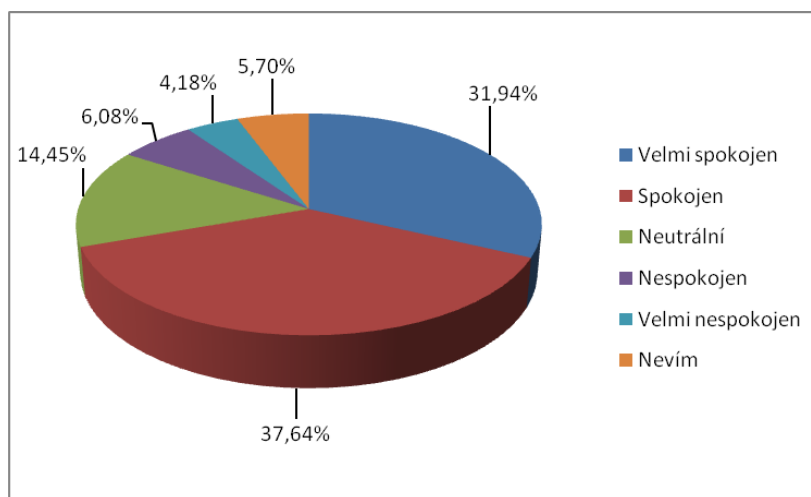
*„Jak jste spokojeni s organizací haly a jí pořádanými akcemi?“*

U otázky č. 9 bylo úkolem zjistit spokojenost s pořádanými akcemi, které společnost STEL v Hokejové hale dětí a mládeže v Brně pořádá. Jde především o samotné turnaje či pořádané zápasy, ale také o zjištění se spokojeností s organizací veřejného bruslení.

U všech pořádaných akcí v hale je společnost STEL spolupořadatelem. Téměř 70 % všech dotázaných odpovědělo, že je s organizací těchto akcí spokojeno. Něco přes 14 % nepovažuje organizaci ani za dobrou a ani za špatnou a jen zbývající malé procento je nespokojeno.

V tomto kontextu je jasné, že při každé pořádané akci se najdou jedinci, kteří nejsou s něčím spokojeni. Ne jinak tomu bylo u této otázky. V komplexu se dá říci, že Hokejová hala dětí a mládeže je dobře organizovanou a při akcích dobrou spolupořadatelskou organizací.

**Graf č. 11: Spokojenost s organizací haly a pořádanými akcemi.**



**Zdroj:** Vlastní

### 5.2.3.10 Vyhodnocení dat – otázka č. 10

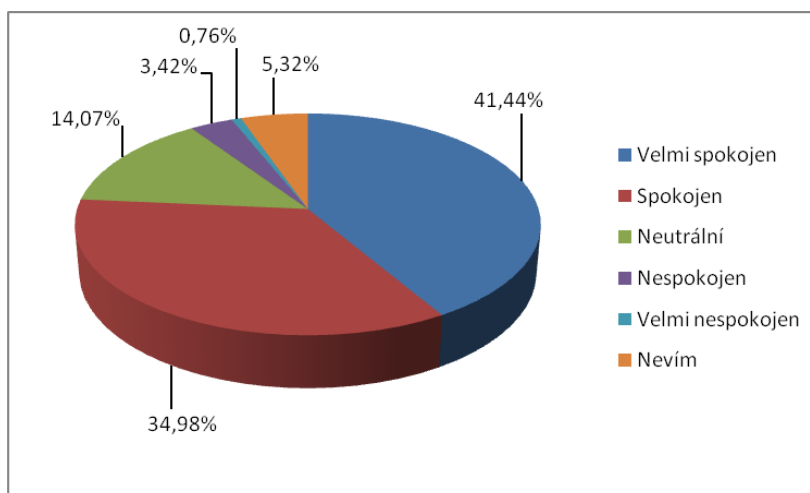
*„Jste spokojeni s úrovní profesionality u zaměstnanců haly (administrativní pracovníci, ledníci, rolbaři, atd.)?“*

U desáté otázky bylo účelem zjistit, jaká je spokojenost se zaměstnanci společnosti STEL Hockey, spol. s r. o., která Hokejovou halu dětí a mládeže spravuje.

Výsledky této otázky jasně ukázali, že zaměstnanci společnosti jsou dobře vybráni a je vidět souhra, která mezi nimi panuje. Všichni zaměstnanci spolu pracují již delší dobu, proto je možno v ústraní vidět určité neshody, které ale nikdy neprosáknou k zákazníkovi.

Více jak 41 % respondentů je velice spokojeno s úrovní profesionality zaměstnanců společnosti, dalších téměř 35 % je se zaměstnanci spokojeno. V celku je patrné, že více jak 76 % zákazníků je se zaměstnanci spokojeno, což je pro každou společnost nabízející služby vynikající číslo. Jen zhruba 4 % dotazovaných byli nějakým způsobem nespokojeni a zbylý počet jsou respondenti, kteří jsou neutrální nebo neznají odpověď.

**Graf č. 12: Spokojenost se zaměstnanci.**



**Zdroj:** Vlastní

### 5.2.3.11 Vyhodnocení dat – otázka č. 11

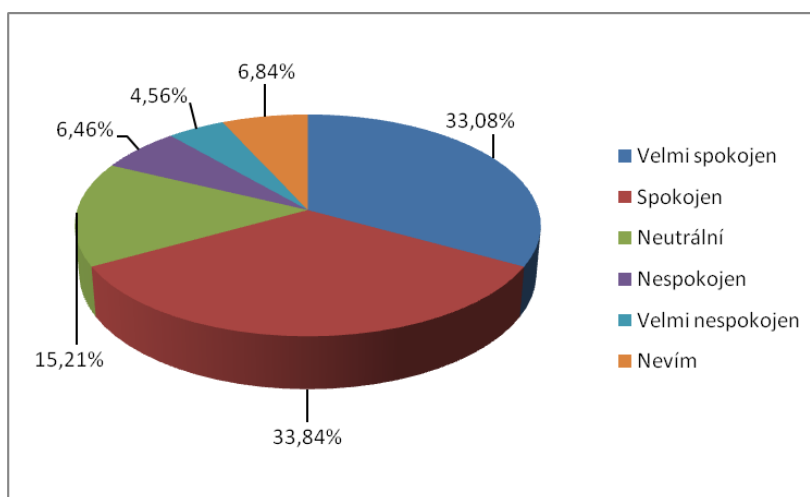
*„Jak jste spokojeni se způsobem rezervací ledu a rozpisem ledů?“*

Jedenáctá otázka dotazníku pojednávala o způsobu rezervací a rozpisu ledů na hale. Za předpokladu, že den má 24 hodin je zcela jasné, že ne všichni dotázaní byli spokojeni s rozpisem, často se stává, že volné jednotky jsou v nočních hodinách a např. děti mívají tréninky v brzkých ranních hodinách.

Ledy se v hale rozepisují již před začátkem sezóny, ale volné jednotky se rezervují v kratších časových intervalech. Hodně zákazníků by proto ocenilo flexibilnější možnost reakce na uvolněné jednotky, či možnost jejich zrušení. V této chvíli je jediný možný způsob, a to telefonický.

Problémy také nastávají v době „veřejného bruslení“. Občas se stává, že se ranní bruslení musí zrušit nebo vyměnit, ale zákazníci nemají dostatek komunikačních kanálů jak na tyto změny zareagovat. I přes tyto problémy se více jak 66 % dotázaných rozhodlo zvolit odpověď velice spokojen nebo spokojen. Něco málo přes 15 % respondentů není ani spokojeno a ani nespokojeno. Necelých 11 % oslovených je nějakým způsobem nespokojeno. Necelých 7 % nezná odpověď.

**Graf č. 13: Spokojenost s rezervacemi a rozpisem ledů.**



**Zdroj:** Vlastní

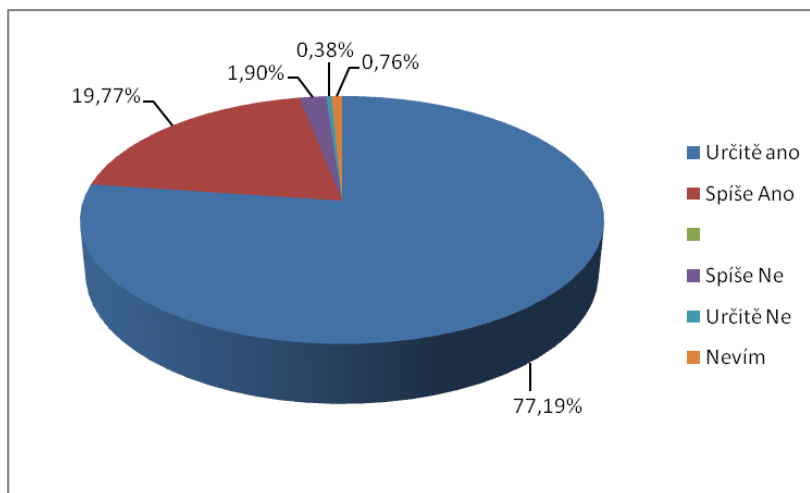
### 5.2.3.12 Vyhodnocení dat – otázka č. 12

*„Doporučil byste Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně i ostatním sportovním celkům či jednotlivcům?“*

Vzhledem k tomu, že doporučení určitých služeb je většinou nejúčinnější a zároveň nejlepší reklamou, rozhodl jsem se v dotazníku formulovat otázku, zda by respondenti doporučili dalším zákazníkům Hokejovou halu dětí a mládeže. Z doporučení se dá také usoudit určitá celková spokojenost, protože kdyby zákazník nebyl spokojen, nebude službu dále doporučovat.

Výsledek je velmi kladný, přes 96 % respondentů by halu doporučilo dalším zákazníkům, zbylá čísla jsou oproti tomuto zanedbatelná – spíše ne necelá 2 %, určitě ne jen 0,38 % (což je pouze jeden respondent) a 0,76 % nevěděla.

**Graf č. 14: Doporučení haly novým zákazníkům.**



**Zdroj:** Vlastní

### 5.2.3.13 Vyhodnocení dat – otázka č. 13

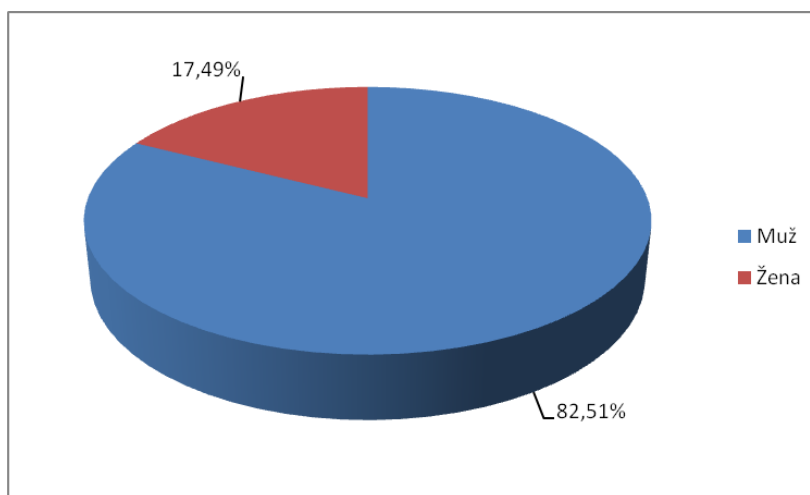
„Zastoupení mužů a žen mezi návštěvníky“

Další otázka řešila zastoupení mužů a žen mezi respondenty v Hokejové hale dětí a mládeže v Brně

S výsledkem jsem již předem počítal a je zřejmé, že prostředí hal stále více navštěvují muži než ženy. Celkově bylo mezi respondenty více jak 82 % mužů a 18 % žen.

Vysvětlit to může fakt, že hokeji se stále více věnují chlapci – muži. I když samozřejmě existují ženské týmy, ale stále nejsou nijak početné. Větší procento žen je zastoupeno u krasobruslení.

**Graf č. 15: Zastoupení mužů a žen mezi zákazníky.**



**Zdroj:** Vlastní

#### 5.2.3.14 Vyhodnocení dat – otázka č. 14

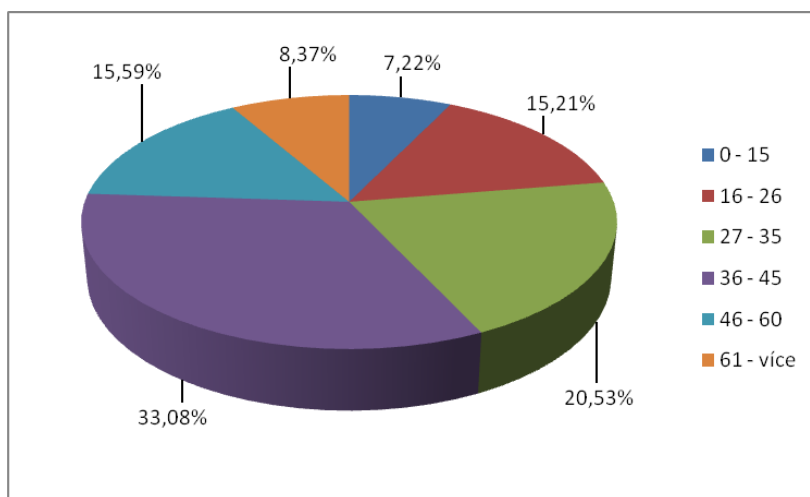
##### *„Věková skladba respondentů“*

Čtrnáctá otázka byla věnována průzkumu věkové skladby respondentů, z něhož vzešlo pár zajímavých dat.

Jak je vidno, na otázky zejména odpovídali lidé v rozmezí věku od 27 do 45 let. Zejména v době sbírání dat na sekretariátu neodpovídali jiní respondenti. Mezi tyto respondenty patřili hlavně vedoucí mužstev a trenéři. Do této kategorie také spadají rodiče dětí. Okolo 15 % tvořili dvě skupiny, a to z věkového rozmezí 16 – 26 a 46 – 60. U mladší kategorie to bylo dáno tím, že chtěli na otázky odpovídat, druhá kategorie byla svou četností dána opět z řad rodičů, vedoucích mužstev, trenérů, atd.

Nejméně zastoupenou kategorií byly kategorie od 0 – 15 let, pokud byly tyto skupiny zastiženy spolu s rodiči, na otázky odpovídali hlavně právě rodiče. Malé děti neměli o účast v dotazníku zájem. Kategorii na 60 let tvoří prarodiče nebo opět trenéři, atd., ale v menším zastoupení.

**Graf č. 16: Věková skladba respondentů.**



**Zdroj:** Vlastní

### 5.2.3.15 Vyhodnocení dat – otázka č. 15

#### *„Charakteristika zákazníka“*

Smyslem patnácté otázky bylo zjistit „typ“ respondentů. Jednalo se o rozřazení do skupin – vedoucí (trenér) týmu, sportovec, účastník volného bruslení, návštěvník (doprovod sportovce).

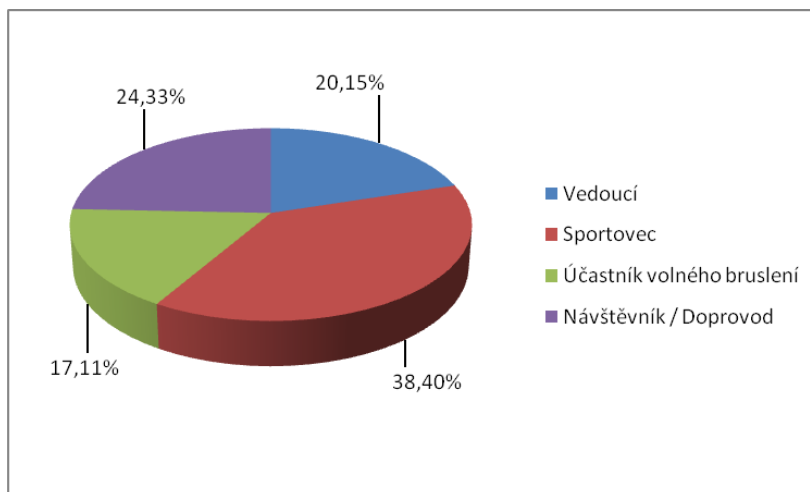
Ankety se zúčastnilo přes 38 % aktivních sportovců napříč všemi věkovými kategoriemi, jejich příspěvky, ať už negativní či pozitivní, jsou nejcennějšími informacemi pro budoucí návrhy. Tato skupina lidí je v hale vícekrát v týdnu nejméně dvě hodiny a využívají téměř všechny služby, které hala přímým účastníkům nabízí.

Přes 20 % respondentů bylo z řad vedoucích pracovníků zejména z řad hokejových a krasobruslařských týmů. Tato skupina nejčastěji vyplnila dotazník na sekretariátu haly a jejich připomínky jsou velice cenné pro další návrhy na zlepšení, protože mluví za větší skupinu lidí, znají jejich nároky a potřeby.

Zbylé dvě skupiny pokrývají zákazníci volného bruslení a osoby, které byly návštěvníky nějaké akce nebo tvořily doprovod některého sportovce. První skupina je velice specifická svojí návštěvností, ale to nesnižuje vypovídající hodnotu jejich dat. Dotazovaní návštěvníci, kteří byli označeni jako „návštěvník akce“ se velice často prolínali s doprovodem některého z mladých sportovců. Jelikož je hala v určitých hodinách určena zejména pro děti, je toto prolnutí jasně pochopitelné. Dotazník místo dětí vyplnil jejich doprovod, nejčastěji z řad rodičů a ostatních rodinných příslušníků. Tito lidé určitě vědí, co jejich děti trápí, či co jim v hale chybí.



**Graf č. 17: Charakter zákazníka.**



**Zdroj:** Vlastní

## 6 NÁVRHY VLASTNÍHO ŘEŠENÍ

Společnost STEL Hockey, spol. s r. o. je, jak jsem již zmínil, společnost, která nabízí svým zákazníkům služby. Služby z povahy své nehmotnosti zanechávají v zákaznících jen pocity. Povinností STELu je, aby zákazník měl z návštěvy Hokejové haly dětí a mládeže jen dobrý pocit, aby se do haly rád vracel a třeba přiměl své známé k návštěvě haly.

Z dotazníkového šetření jsem získal cenné výsledky s vypovídající hodnotou o tom, jaký je názor návštěvníků a zákazníků Hokejové haly dětí a mládeže v Brně. Jakékoliv negativní tendence ve vývoji míry spokojenosti by měly být tedy chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy.

Celkově hodnocení měření spokojenosti zákazníků dopadlo velice dobře. Přes 96 % zákazníků bylo spokojeno nebo velice spokojeno se službami, které společnost STEL nabízí. Přesto ze šetření vyplynuly některé problematické okruhy, na které by se společnost měla zaměřit.

Ve svých návrzích vlastního řešení jsem vycházel zejména z potřeb zákazníků STELu a snažil jsem se společnosti navrhnout taková řešení, která by pomohla zvýšení spokojenosti zákazníků s existujícími službami v hale a nabídnout zákazníkům i služby nové.

Při těchto návrzích jsem bral v potaz i výši nákladů, které je firma ochotna do těchto aktivit investovat.

Konkrétní návrhy se tedy vztahují k rozšíření služeb společnosti, on-line rezervačnímu systému, systému ohlášení nečekaných změn, vylepšení vstupní plochy haly, změně úklidového řádu, zlepšení úrovně a cen v restauraci, zřízení pozice „vrátný“.

## 6.1 Rozšiřující služby společnosti

Velkou nevýhodou u Hokejové haly dětí a mládeže je jednoznačně fakt, že nedokáže pokrýt celé spektrum sportovních aktivit tzv. od A do Z. Nejvíce chybí relaxační část, ve které by sportovci po odvedeném výkonu na kluzišti zregenerovali svoje svaly a provedli kvalitní „stretching“. Sportovcům nezbývá nic jiného než vyklusávání v okolí haly a nebo vyhledání další služby v komplexu Bobby centra. Zřízením kvalitního bazénu nebo alespoň masážní „whirpool“ by se kvalita relaxace posunula do roviny profesionální.

Rovněž sauna jakožto prostředek ke zvyšování imunity by si mezi sportovci našla dostatek příznivců. Stejně tak zřízení místa pro kvalitní sportovní masáže by jistě nezůstalo bez odezvy.

V hale také chybí kvalitní fitness, ve kterém by hráči a ostatní zákazníci mohli nabírat fyzickou kondici a zejména přibírat svalovou hmotu, která je k výkonu všech sportů odehrávajících se na ledových plochách velice důležitá.

Za předpokladu, že by společnost STEL zainvestoval do nových prostor, které budou součástí haly, vznikly by celoročně navštěvované prostory, jejichž pořizovací hodnota by byla v blízké horizontu navracena.

Zejména při propojení s hotelem Avanti, který leží v bezprostřední blízkosti, by mohlo vzniknout komplexní sportoviště uzpůsobené pro kondiční a relaxační přípravu všech sportů odehrávajících se na ledě. Sportovní kluby by si určitě rády vybraly Hokejovou halu dětí a mládeže k uspořádání letního soustředění. Jako určitý bonus může nabídnout in-line plochu.

### **Náklady na rozšiřující služby**

Náklady u takových komerčních projektů se mohou vyšplhat na miliony korun, záleží na vybavenosti sportovišť. Věřím, že i hlavní vlastník stavby, společnost HT Real jako developerská a realitní společnost, přispěje nemalou finanční částkou a vlastní silou dokáže náklady stlačit na minimum.

## **6.2 On-line rezervace**

Jako řešení úspory času pro zákazníky i pro zaměstnance je stále rozšířenější možnost on-line rezervací. V rámci celkového rozložení provozu ve STELu bych zavedl on-line rezervace na dopolední hodiny (hlavně základní školy si budou moci naplánovat hodinu veřejného bruslení a spojit ji tak s ostatní výukou) a noční hodiny (hokejisté z řad amatérů by měli jasnou představu o možnosti vlastního pronájmu).

Zákazníci by dostali od společnosti své ID a k tomu by si přiřadili své vlastní heslo. Tím by se následně jasně prokázali do systému a byli by nezaměnitelně rozpoznatelní. Po ukončení rezervace by měl být na e-mailovou adresu klienta odeslána potvrzující zpráva. Platba rezervovaného termínu musí proběhnout minimálně 24 hodin předem. Pokud se zákazník nedostaví na zamluvený termín, bude mu z uhrazené částky strhnuta předem stanovená částka jako pokuta za nedodržení podmínek. Zbytek uhrazené částky bude vrácen zákazníkovi, a to buď při další návštěvě, nebo na bankovní účet.

Za každou rezervaci, která bude uskutečněna, by mohly zákazníkovi přibýt bonusové body, které by mohl později uplatnit formou slevy.

### **Náklady na on-line rezervace**

Jelikož firma nebude realizovat nové webové stránky, bude doplnění rezervačního systému (vytvoření a správa databáze) outsourcingem společnosti

zabývající se problematikou databází. Cena bude kalkulována na celý systém cca 20.000 Kč.

### **6.3 Systém ohlášení nečekaných změn**

Pro každého je čas velice cennou komoditou, proto když dojde z nějakého důvodu ke zrušení předem dané jednotky na ledě, je vždy nepříjemné se tuto informaci dozvědět pozdě a není možno na tuto situaci předem nijak zareagovat.

Proto by mělo být pro společnost důležité, aby v co nejkratším čase informovala zákazníky o zrušení zarezervované jednotky. Samozřejmě není problém kontaktovat celý profesionální tým. Asistentka nebo např. „rolbař“ mohou zavolat vedoucímu družstva a oznámit mu, že je jednotka zrušena. Ten dále rozešle zprávy dalším hráčům. Problematictější je to u méně organizovaných celků, jako jsou noční jednotky určené pro amatérské hráče hokeje. Je evidentní, že pokud se tito zákazníci například ve 3 hodiny ráno dozvědí až na místě, že je jejich jednotka zrušena, bude to mít negativní vliv na image společnosti a odrazí se to na spokojenosti návštěvníků, kteří se příště poohlédnou po jiné volné jednotce na jiné hale.

Stejně je to i u „veřejného bruslení“, které se například zruší v důsledku potřeby volné jednotky z řad profesionálních hráčů, či z důsledku výpadku ledovací jednotky. U škol, které toto bruslení navštěvují, je to stejné jako u profesionálních týmů. Problém opět nastává u pravidelných účastníků, kteří se skutečnost odvolání jednotky dozví až na místě.

Existují samozřejmě možnosti jak těmto problémům předejít. Již v předchozím bodě jsem se zabýval zřízením on-line databáze, u níž by nebyl problém zřídit poddatabázi s telefonními a e-mailovými kontakty. V okamžiku kdy je jasné, že se musí jednotka zrušit, by se odeslala předem definovaná sms zpráva na všechny registrované kontakty, a to jak gsm tak e-mailové. Tato zpráva, i kdyby měla být odeslána jen 30 minut před zrušením jednotky, mnohým účastníkům ušetří spoustu času a přes tuto nepříjemnost se rádi zase do haly vrátí.

### **Náklady na systém ohlašování změn**

Jelikož by se jednalo o založení poddatabáze k databázi pro on-line registrace, pohybovaly by se náklady u stejné outsourcingové společnosti průměrně kolem částky 500 Kč za jednu hodinu práce.

Samotný výkon by nepřišel více jak na pár set korun (v závislosti na počtu registrovaných GSM čísel). Nepředpokládám, že by bylo v databázi více jak 300 čísel a situace zrušení nebyla nijak častá, proto zaplatit cca 500 Kč v dlouhém horizontu není velká částka.

## **6.4 Vylepšení vstupní části haly**

V dotazníku se velice často skloňovala otázka zlepšení a zkvalitnění vstupních částí haly. Při příchodu se občas stane, že se předchozí jednotka na ledě protáhla a zákazníci jsou nuceni čekat na svoji jednotku před zavřenými šatnami nebo kdekoliv v útrobách haly. Pověštinou to není tak dlouhá doba, aby si ji mohli ukrátit v místní restauraci, ale ani není krátká v počtu pár minut.

Proto by se ve vstupní hale mohly být instalovány dřevěné lavičky či sedačky, které budou pevně zakotveny v zemi, aby byly ochráněny proti možným vandalům a neoprávněným přesunům. K těmto lavičkám by se na strop vstupní haly instalovaly 1 – 2 LCD televizory o větších úhlopříčkách, které by byly pro větší bezpečnosti ukryty v průhledných a zvuku propustných umělohmotných boxech. Na těchto televizorech by mohly střídavě běžet sportovní kanály nebo propagační DVD haly či reklamní spoty sponzorů. V případě dvou televizorů by bylo možné programy libovolně kombinovat.

Věřím, že toto opatření by velice ukrátilo a zpříjemnilo čekání na svoji ledovací jednotku nebo při čekání rodičů na ukončení ledovací jednotku jejich dětí.

## **Náklady na vylepšení vstupních prostor**

Náklady na přeměnu vstupních prostor se dají rozdělit na náklady na pořízení sedacího systému – jedna lavička vhodná k těmto účelům vyjde na cca 8.000 Kč, těchto laviček by mělo přijít do vstupní haly alespoň čtyři nebo pět. Náklady spojené s kompletním kotvením vyjdou cca na 3000 Kč na všechny lavičky.

Televizory používané ve vstupních prostorech nemusí být z řad drahých a exkluzivních modelů. Důležitá je úhlopříčka, u které bych doporučil alespoň úhlopříčku na 100 palců. Takovýto televizor se dá pořídit již od 16.000 Kč. Záleží jen na společnosti, zda by zakoupila televizor jeden nebo dva. Pořizovací cena umělohmotného boxu je cca 2.000 Kč a závěsné zařízení je možné pořídit zhruba za tutéž cenu.

## **6.5 Snižování cen v restauraci**

Jednou z dalších skutečností, která vzešla z dotazníku, je mírná nespokojenost zákazníků se službami v přilehlé restauraci a baru. Zákazníkům se zdají ceny příliš vysoké vzhledem k servírovaným porcím. Podobné je to i u nealkoholických nápojů a doplňků.

Pravdou je, že restaurace není přímo v kompetenci společnosti STEL, ale věřím, že v rámci dobrých vztahů nájemce pochopí, že tím trpí nejen pověst společnosti STEL i jeho vlastní reputace.

Je samozřejmostí, že společnost STEL, spol. s r. o. nemůže zasahovat do cenové politiky nájemce restaurace, tudíž nelze samozřejmě direktivně změnit ceny. Ale jediná možnost, pokud se nenajde jiné řešení, je nájemci smlouvu dále nepotvrdit a začít provozovat restauraci vlastními silami (společnost by přišla o zisky z pronájmu, které by kompenzovala tržbami) nebo ji pronajmout novému nájemníkovi za předem určených bližších pravidel.

## **6.6 Změna úklidového řádu**

Jak to bývá zvykem u provozů, které jsou otevřeny téměř 24 hodin denně, roste problém s hygienou v kabinách a společných prostorech se zvyšující se dobou od úklidu.

Úklid na hale probíhá v 5 hod. ráno, aby byla hala v 8 hodin nachystána. Je zcela evidentní, že již po první dokončené jednotce je stav sociálních zařízení horší než před jejím začátkem. Nedá se samozřejmě říci, že by byla hala a její útroby nějakým způsobem znečištěny, to v žádné části dne.

Společnosti bych doporučil najmout pomocnou uklízeckou sílu na odpoledne na jednu, maximálně dvě hodiny denně. Zejména by šlo o úklid sociálních zařízení a v zimě o vytírání podlah společných prostor. Tato změna by žádným výrazným způsobem nenavýšila náklady společnosti.

### **Náklady na změnu úklidového řádu**

Jak jsem se již zmínil v předešlém odstavci, náklady na změnu úklidového řádu by nebyly nijak drastické. Jelikož by se jednalo o výpomoc jedné osoby, a to na jednu, maximálně dvě hodiny denně, vzrostly by náklady, za předpokladu, že bude pomocný pracovník oceněn 100 Kč / hod., o 100 až 200 korun denně. Což činí v měsíčním horizontu 3000 – 6000 Kč.

## **6.7 Zřízení pozice „vrátný – hlídač“**

Jelikož je hala rozprostřena na větší ploše, kde se nachází mnoho zamykatelných dveří, bylo by záhodno zřídit u společnosti pozici „vrátný – hlídač“. Zaměstnanec na této pozici by měl být na hale celých 24 hodin denně. O vydávání klíčů se přes den stará asistentka, která většinu dne na hale fyzicky je, ale mezi její pracovní povinnosti patří především administrativa. Některé klíče u sebe zase mají jen „rolbaři“.



Pokud v současnosti zákazník potřebuje klíče, je odkázán na asistentku, která ho při určitých požadavcích odkáže na „rolbaře“.

Podobné je to i při získávání primárních informací o hale. Ve vstupní hale je podrobný plánec haly, který při první návštěvě ale nemusí být úplně jasný. S jakýmkoliv dotazem se návštěvník opět obrací na asistentku na sekretariátu. Sekretářka tedy nyní představuje jediný komunikační kanál pro příchozí a ne všem zákazníkům se tak může věnovat, jak by bylo potřeba.

V této souvislosti by právě mohl „vrátný – hlídač“ odesílat taktéž zprávy o ohlašování změn. Zapotřebí je mu pouze montovaná místnost s elektřinou a počítačem.

Tuto novou pozici by zcela jistě mohl zvládat dobře fyzicky vybavený senior se znalostí práce na PC. V dnešní době i senioři dokážou velice dobře na PC pracovat, proto se neobávám, že by se na novou pozici nenašli vhodní kandidáti.

#### **Náklady na pozici „vrátný – hlídač“**

Montovaná místnost – vrátnice – se dá u specializované firmy zakoupit za částku mírně přesahující 30.000 Kč. Vybavení této místnosti by bylo zřejmě jednoduché – stůl, židle, počítač, odpadkový koš, skříňka na klíče a další drobnosti. Vybavení se dá obstarat za méně jak 15.000 Kč včetně PC.

Náklady na mzdy by se opět nepohybovaly v horentních sumách. Za 1 hodinu práce se platí na obdobných pozicích zhruba 60 – 65 Kč / hod. Při vynásobení 24 hodinami vyjde celý provoz na 1440 – 1560 Kč na den.

### **6.8 Ekonomické zhodnocení návrhů**

V případě, že by společnost STEL Hockey, spol. r. o. využila mnou doporučených návrhů, musela by vypracovat podrobnou kalkulaci celkových nákladů.

Náklady u těchto návrhů nelze posuzovat současně. Jelikož jedna část nákladů počítá s delší dobou návratnosti, jak již to u komerční výstavby bývá. Mezi tyto výdaje lze zařadit právě celou novou komerční výstavbu, u které lze náklady odhadovat velice těžce, neznáme-li v této chvíli konečnou podobu plánů a možností této výstavby. Jmenovitě sem patří výstavba fitness centra, sauny, zřízení bazénu nebo „whirpool“.

Náklady na zřízení on-line rezervačního systému se odvíjejí od schopnosti a rychlosti programátorů. Můžeme počítat s náklady v částce okolo 25.000 Kč a to i s poddatabází na systém ohlášení nečekaných změn.

Kompletní vybavení na vylepšení vstupních prostor by nemělo přesáhnout částku 91.000 Kč za předpokladu plného plnění návrhu.

Provozní náklady na nově vytvořená místa se dají vyčíslit na částku 49.000 Kč plus odvody na sociálním a zdravotním pojištění za pracovníky.

Celkově tedy náklady, bez investic na komerční výstavbu, přijdou společnost na částku pohybující se okolo 116.000 Kč a celkově se navýší provozní náklady o 49.000 Kč. Všechny ceny jsou uvedeny s DPH. Jsem si vědom toho, že tyto náklady nejsou malé, ale přihlédneme-li k ceně pronájmu ledu na 24 hodin (cca 35.000 Kč), pohybuje se návratnost okolo 3,5 celodenních pronájmů jedné ledové plochy. Na provozní náklady se dá vydělat celodenním provozem, který pomůžou zajistit právě noví zaměstnanci společnosti. Věřím, že tyto návrhy zajistí zlepšení celkové spokojenosti zákazníků, a ti díky svým doporučením, přivedou do Hokejové haly dětí a mládeže další zákazníky.

## 7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce si vytyčila za cíl navrhnout konkrétní kroky, které by vedly ke zlepšení spokojenosti zákazníků ve společnosti STEL Hockey, spol. s r. o., která se zabývá provozem Hokejové haly dětí a mládeže v Brně.

Je naprosto nesporné, že jen za předpokladu, že je zákazník spokojený, tak se bude obvykle vracet k nákupu výrobků a služeb a bude tyto výrobky a služby dále doporučovat. U provozování hokejové haly tomu není jinak a společnosti STEL si tuto situaci plně uvědomuje a právě tato práce by se měla stát základním kamenem pro zvýšení spokojenosti zákazníků u této společnosti.

Velice důležité u této práce bylo zjistit v jakém stavu je společnost v současné situaci, jaké jsou její rezervy a možnosti do budoucna. Jen reálný obraz současnosti a odhad budoucnosti může sloužit k vytvoření reálných a nenadhodnocených návrhů. Bylo toho dosaženo za pomoci konkrétních analýz jako např. SWOT analýza či PESTE analýza.

Po prostudování společnosti bylo potřeba zjistit názor stávajících zákazníků, proto proběhlo dotazníkové šetření, které probíhalo ve více vlnách a to z důvodu prozkoumání vyššího počtu zákazníků a také snahy o co nejširší spektrum respondentů. Všechny otázky byly voleny tak, aby se dotkly všech aspektů provozu haly a přidružených služeb. Dotazníkové šetření bylo následně vyhodnoceno a převedeno do přehledných grafů a tabulek, které jsou součástí této práce.

Samotné návrhy se tedy konkrétně týkaly rozšíření služeb, které by měla společnost nabízet. Zejména se jedná o dostavbu areálu v podobě nového fitness a relaxačního centra. Dalším návrhem je zřízení kvalitního on-line rezervačního systému, který by nabídl komfortnější rezervování volných ledových jednotek. S tím souvisí i další návrh, systém ohlášení nečekaných změn, který by využíval stejné databáze a při zrušení či přesunutí ledové jednotky upozornil zákazníky na tuto skutečnost. Návrhem na vylepšení vstupních části haly je myšleno zútulnění vnitřní části haly, která zejména

slouží jako prostor, kde zákazníci nebo jejich doprovod čekají na začátek naplánované jednotky, či na její ukončení. V dalším návrhu je shrnut postup pro možné snížení ceny v přilehlé restauraci. Posledním bodem návrhů je možnost zřízení nové pracovní pozice „vrátný – hlídač“, který by napomohla k bezproblémovějšímu chodu haly v denních i nočních hodinách.

Zlepšování úrovně spokojenosti zákazníků je dlouhodobá práce, která nekončí po provedení jednoho výzkumu, ale je za potřebí tento výzkum v předem daných periodách opakovat. Opakovat se musí také po zavedení nových služeb či výrobků, aby společnost získala zpětnou vazbu o spokojenosti s právě zavedenými službami či výrobky.

Věřím, že mnou navržené kroky dokáží pomoci ke zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků u společnosti STEL Hockey, spol. s r. o. a společnosti naopak dopomohou zlepšit přístup ke svým zákazníkům, a tím získat zvýšení finančních prostředků ke svému dalšímu působení.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
2. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 167 s. 80-251-0790-6.
3. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum : Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
4. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
5. KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6
6. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
7. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
8. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
10. MILÁČEK, Marek. *SWOT analýza* [online]. 2001 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>.
11. POŠVÁŘ, Z. a ERBES, J. *Management I*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. 156 s. ISBN 80-7157-633-6.
12. STEJSKALOVÁ, D. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Managemet Press. 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

13. STŘELEČ, Jiří. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2006 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
14. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
15. VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.
16. ZAMAZALOVÁ, M. *Spokojenost zákazníka* [online]. 2008 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.vse.cz/aop/pdf/135.pdf>>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Získaná hodnota pro zákazníka. ....	20
Obrázek č. 2: Generický hodnotový řetězec. ....	24
Obrázek č. 3: Model excellence EFQM. ....	26
Obrázek č. 4: Proces marketingové výzkumu. ....	33
Obrázek č. 5: Schéma push-strategie. ....	36
Obrázek č. 6: Schéma pull-strategie. ....	37
Obrázek č. 7: Logo společnosti STEL Hockey spol. s r. o. ....	40
Obrázek č. 8: Pohled na haly z hotelu Bobby. ....	43
Obrázek č. 9: Půdorys 1.podlaží. ....	43
Obrázek č 10: Půdorys 2. podlaží. ....	44

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Strategie SWOT.....	18
Tabulka č. 2: Porovnání 4P a 4C. ....	38
Tabulka č. 3: Přehled týmů v Brně. ....	51



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Poměr návštěvníků na „Evropské ploše“.....	57
Graf č. 2: Poměr návštěvníků na „NHL ploše“.....	58
Graf 3: Pravidelnost návštěv haly.....	74
Graf č. 4: Spokojenost se současnými službami.....	75
Graf č. 5: Pokrytí potřeb zákazníků.....	76
Graf č. 6: Spokojenost se službami hokejového obchodu a restaurace.....	77
Graf č. 7: Spokojenost se zázemím haly.....	78
Graf č. 8: Spokojenost s dopravní dostupností a parkováním.....	79
Graf č. 9: Spokojenost s kvalitou ledů.....	80
Graf č. 10: Spokojenost s in-line plochou.....	81
Graf č. 11: Spokojenost s organizací haly a pořádanými akcemi.....	82
Graf č. 12: Spokojenost se zaměstnanci.....	83
Graf č. 13: Spokojenost s rezervacemi a rozpisem ledů.....	84
Graf č. 14: Doporučení haly novým zákazníkům.....	85
Graf č. 15: Zastoupení mužů a žen mezi zákazníky.....	86
Graf č. 16: Věková skladba respondentů.....	87
Graf č. 17: Charakter zákazníka.....	89

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníků

## Příloha 1: Dotazník



Milí zákazníci/návštěvníci,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit, jak jste spokojeni se službami, které Vám nabízí společnost STEL Hockey. Na základě tohoto dotazníku bychom Vám chtěli co nejvíce zkvalitnit dobu strávenou na Hokejové hale dětí a mládeže v Brně.

Pevně věříme, že podpoříte naše šření a vyplníte tento dotazník.

Děkuji Bc. Michal Janoušek

U každé otázky, prosím, zaškrtněte jedno políčko, které nejlépe vystihuje Váš názor. Pokud budete chtít svoji volbu změnit, přeškrtněte křížek a potom znovu zakřížkujte Vámi vybranou odpověď.

1. Jak často navštěvujete Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně?	<b>Pravidelně</b>	<b>Alespoň 1 za měsíc</b>	<b>Občas</b>	<b>Poprvé</b>		
2. Jste spokojeni s nabízenými službami, které hala v současné době nabízí? (intervaly na ledě, možnosti ploch, atd.)	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>
3. Pokrývají současně nabízené služby Vaše nároky (potřeby)?	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>
4. Jak jste spokojeni s úrovní nabízených služeb v přílehlé prodejně hokejového vybavení a restaurace?	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>
5. Jak jste spokojeni s kvalitou zázemí uvnitř haly? (kabiny, sprchy, wc, atd.)	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>
6. Jste spokojeni s dopravní dostupností a parkováním v přílehlých prostorech?	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>

7. Jste spokojeni s kvalitou ledových ploch?	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>

8. Jste spokojeni s kvalitou umělé plochy pro in-line bruslení v letních měsících?	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>

9. Jak jste spokojeni s organizací haly a jí pořádanými akcemi? (turnaje, zápasy, atd.)	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>

10. Jste spokojeni s úrovní profesionality u zaměstnanců haly? (administrativní pracovníci, ledníci, rolbaři, atd.)	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>

11. Jak jste spokojeni se způsobem rezervací ledu a rozpisem ledů?	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>	<b>Nevím</b>

12. Doporučil byste Hokejovou halu dětí a mládeže v Brně i ostatním sportovním celkům či jednotlivcům?	<b>Určitě ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Určitě ne</b>	<b>Nevím</b>

13. Pohlaví	<b>Muž</b>	<b>Žena</b>

14. Věková kategorie	<b>15 a méně</b>	<b>16-26</b>	<b>27-36</b>	<b>36-45</b>	<b>45-60</b>	<b>61 a více</b>

15. Jste:	<b>Vedoucí týmu</b>	<b>Sportovec</b>	<b>Volné bruslení</b>	<b>Návštěvník (doprovod)</b>

Je na Hokejové hale dětí a mládeže něco pozitivní či negativního, co byste chtěli zdůraznit?

**Pozitivní:**

**Negativní:**

## Příloha 2: Vyhodnocení dotazníků

Otázka č. 1	Četnost	Procento
Pravidelně	186	70,72
Alespoň 1 za měsíc	52	19,77
Občas	15	5,70
Poprvé	10	3,80
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 2	Četnost	Procento
Velmi spokojen	94	35,74
Spokojen	108	41,06
Neutrální	33	12,55
Nespokojen	15	5,70
Velmi nespokojen	5	1,90
Nevím	8	3,04
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 3	Četnost	Procento
Velmi spokojen	83	31,56
Spokojen	94	35,74
Neutrální	42	15,97
Nespokojen	29	11,03
Velmi nespokojen	9	3,42
Nevím	6	2,28
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 4	Četnost	Procento
Velmi spokojen	76	28,90
Spokojen	82	31,18
Neutrální	49	18,63
Nespokojen	34	12,93
Velmi nespokojen	11	4,18
Nevím	11	4,18
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 5	Četnost	Procento
Velmi spokojen	77	29,28
Spokojen	90	34,22
Neutrální	57	21,67
Nespokojen	15	5,70
Velmi nespokojen	10	3,80
Nevím	14	5,32
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 6	Četnost	Procento
Velmi spokojen	86	32,70
Spokojen	101	38,40
Neutrální	43	16,35
Nespokojen	10	3,80
Velmi nespokojen	3	1,14
Nevím	20	7,60
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 7	Četnost	Procento
Velmi spokojen	114	43,35
Spokojen	87	33,08
Neutrální	38	14,45
Nespokojen	10	3,80
Velmi nespokojen	4	1,52
Nevím	10	3,80
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 8	Četnost	Procento
Velmi spokojen	43	16,35
Spokojen	57	21,67
Neutrální	49	18,63
Nespokojen	4	1,52
Velmi nespokojen	1	0,38
Nevím	109	41,44
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 9	Četnost	Procento
Velmi spokojen	84	31,94
Spokojen	99	37,64
Neutrální	38	14,45
Nespokojen	16	6,08
Velmi nespokojen	11	4,18
Nevím	15	5,70
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 10	Četnost	Procento
Velmi spokojen	109	41,44
Spokojen	92	34,98
Neutrální	37	14,07
Nespokojen	9	3,42
Velmi nespokojen	2	0,76
Nevím	14	5,32
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 11	Četnost	Procento
Velmi spokojen	87	33,08
Spokojen	89	33,84
Neutrální	40	15,21
Nespokojen	17	6,46
Velmi nespokojen	12	4,56
Nevím	18	6,84
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

Otázka č. 12	Četnost	Procento
Určitě ano	203	77,19
Spíše ano	52	19,77
Spíše ne	5	1,90
Určitě ne	1	0,38
Nevím	2	0,76
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>96,96</b>

Otázka č. 13	Četnost	Procento
Muž	217	82,51
Žena	46	17,49
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>



<b>Otázka č. 14</b>	<b>Četnost</b>	<b>Procento</b>
0 -15	19	7,22
16 -26	40	15,21
27 - 35	54	20,53
36 - 46	87	33,08
46 - 60	41	15,59
61 a více	22	8,37
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>

<b>Otázka č. 15</b>	<b>Četnost</b>	<b>Procento</b>
Vedoucí	53	20,15
Sportovec	101	38,40
Volné bruslení	45	17,11
Návštěvník/Doprovod	64	24,33
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>